

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PROYEK  
PADA PT. BUMI PANGGITA HANDITAMA  
PEKANBARU**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Mengikuti  
Ujian OralComprehenship Sarjana Lengkap  
Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim



**DISUSUN OLEH :**

**ZUCHAIRIMA**

**10573002159**

**JURUSAN AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM**

**RIAU**

**2010**



## ABSTRAK

Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian  
Biaya Proyek pada PT. Bumi Panggita Handitama  
Pekanbaru

Oleh:

ZUCHAIRIMA  
10573002159

*PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru merupakan perusahaan swasta yang menjalankan usaha Kontruksi dan Pengadaan barang. Penulis melakukan penelitian diperusahaan ini dengan tujuan untuk mengetahui apakah anggaran biaya proyek telah berperan sepenuhnya sebagai alat perencanaan dan pengendalian sebagaimana mestinya.*

*Metode yang penulis gunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dengan metode wawancara dan daftar pertanyaan. Selanjutnya data yang diperoleh dan dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan analisis deskriptif, yaitu membandingkan data yang diperoleh dan dikumpulkan dengan teori yang relevan untuk penelitian.*

*Anggaran yang dibuat perusahaan masih belum memenuhi syarat sebagai alat perencanaan, karena selain kurangnya azas partisipasi juga belum merupakan standar terhadap biaya bahan baku, biaya upah dan biaya overhead. Selain itu, laporan anggaran yang dibuat perusahaan belum menunjukkan suatu bentuk laporan anggaran yang baik sebagai pengendalian, dimana dalam laporan anggaran tidak dilakukan analisa terhadap penyimpangan.*

*Proses penyusunan anggaran diperusahaan ini, belum sesuai dengan teori yang relevan. Anggaran yang disusun tidak aspiratif karena tidak adanya diskusi dan sosialisasi terhadap penyusunan anggaran. Perusahaan seharusnya lebih bijaksana dalam penyusunan rencana kerja yang terluang dalam bentuk anggaran, agar tujuan dan sasaran dapat tercapai. Dengan demikian anggaran yang disusun dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian bagi perusahaan.*

Kata kunci : Anggaran biaya proyek, analisis deskriptif, penyimpangan, alat perencanaan dan pengendalian

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>vii</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1. Tujuan Penelitian. ....	8
2. Manfaat Penelitian.....	8
D. Metode Penelitian. ....	9
1. Lokasi Penelitian.....	9
2. Jenis dan Sumber Data.....	9
3. Teknik Pengumpulan Data.....	9
F. Analisis Data .....	10
G. Sistematika Penulisan.....	10
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
A. Pengantar Anggaran .....	12
B. Mekanisme Penyusunan Anggaran . ....	15
C. Syarat – syarat suatu Anggaran .....	18
D. Fungsi dan Keterbatasan Anggaran .....	19
E. Jenis – jenis Anggaran.....	24
F. Periode Anggaran.....	26

G. Anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian .....	27
1. Anggaran sebagai alat Perencanaan .....	27
2. Anggaran sebagai alat Pengendalian.....	28
H. Anggaran Biaya Proyek .....	30
I. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi .....	31
J. Laporan Anggaran.....	32
K. Revisi Anggaran.....	33
L. Analisis Varians .....	33
M. Anggaran Dalam Perspektif Islam.....	36

### **BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

A. sejarah Singkat Perusahaan .....	38
B. Struktur Organisasi.....	39
C. Aktivitas Perusahaan .....	44

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Proses Penyusunan Anggaran .....	46
B. Proses Pengendalian Biaya Proyek .....	52
1. Proses Pelaksanaan Anggaran Biaya Proyek.....	52
C. Analisis Varians .....	57
D. Anggaran sebagai Alat Perencanaan .....	70
E. Anggaran sebagai Alat Pengendalian .....	71

### **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	74
5.2 Saran.....	75

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN - LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada umumnya perusahaan yang beroperasi teratur dalam mengarahkan usaha dan sumber daya untuk mendapatkan kesempatan dan hasil yang membutuhkan perencanaan, pengendalian yang baik serta menganalisisnya dengan baik pula. Pengendalian tidak akan mencapai sasaran dengan baik tanpa adanya rencana.

Perencanaan merupakan tahap awal dalam melakukan suatu kegiatan atau dengan kata lain perencanaan merupakan pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang harus dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Anggaran bagi setiap perusahaan akan berbeda sesuai dengan jenis bidang usaha dan sistem yang digunakan.

Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang diperoleh dapat diketahui apakah rencana tersebut berhasil seperti yang diharapkan atau penyimpangan dari yang telah direncanakan. Dan terhadap penyimpangan yang terjadi harus dilakukan penilaian - penilaian, bila penyimpangan menguntungkan harus dipertahankan dan ditingkatkan. Jika penyimpangan yang merugikan harus di analisa dan ditindak lanjuti untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Anggaran suatu perusahaan mengarahkan kegiatan suatu perusahaan untuk mencapai jalan yang lebih menguntungkan. Anggaran tidak hanya digunakan sebagai alat perencanaan tetapi juga digunakan sebagai alat pengendalian yang merupakan tolak ukur untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja. Dengan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang diperoleh, dapat diketahui apakah rencana tersebut berhasil seperti yang diharapkan atau penyimpangan dari yang direncanakan.

Pada prinsipnya anggaran atau budget merupakan kumpulan informasi yang ditargetkan perusahaan di masa yang akan datang. Informasi ini menggambarkan tentang kegiatan perusahaan dalam suatu periode. Anggaran yang menyeluruh mencakup kegiatan Operasional, Keuangan, dan Kegiatan yang berhubungan dengan investasi.

Anggaran yang disusun untuk mengadakan perbaikan terhadap program, strategi, sasaran dan juga untuk menentukan wewenang dan tanggung jawab bagian yang ada dalam perusahaan, melakukan koordinasi dan menjadi dasar untuk menilai kinerja bagian yang ada dalam perusahaan.

Pembuatan anggaran ini berdasarkan pedoman yang telah disetujui pemimpin puncak sebelumnya. Anggaran tersebut di perbarui oleh atasan dan dirundingkan jika terdapat kejanggalan yang perlu diubah. Perbarui anggaran menyangkut kelayakan dan konsistensi dengan strategi perusahaan yang telah ditetapkan, lalu setelah disetujui mulailah anggaran tersebut dijalankan.

Sekali anggaran tersebut disetujui maka berarti perusahaan telah memasuki tahap berikutnya, yaitu pencapaian anggaran dan pengendalian pelaksanaan anggaran tersebut. Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya.

Pengendalian memerlukan alat untuk menjalankan fungsinya diantaranya adalah anggaran. Apabila suatu kegiatan mulai dilaksanakan, maka pengendalian dilakukan untuk menyakinkan manajemen bahwa seluruh program yang direncanakan (anggaran) sudah dikomunikasikan, dilaksanakan dan pada akhirnya akan menjadi tolak ukur prestasi. Dengan membandingkan antara hasil yang akan diperoleh dengan anggaran yang diterima maka diketahui penyimpangan – penyimpangan yang terjadi baik penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan. Terhadap penyimpangan tersebut harus dilakukan analisis agar dapat diketahui sebab terjadinya sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan tindak lanjut (*Follow Up*) yang perlu dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian, dari laporan anggaran sekaligus dapat diadakan penilaian atau evaluasi tentang sukses atau tidaknya kerja perusahaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan.



Proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya dapat dibagi atas 3 cara yaitu dari atas ke bawah (*Top Down Planing*), dari bawah ke atas (*Bottom Up Planing*), dan kombinasi dari keduanya.

Pada tahap perencanaan sebuah proyek, tim proyek menggunakan perkiraan kasar sebagai titik awal digunakan sebagai dasar keputusan untuk melaksanakan proyek dan mengolah perkiraan itu menjadi spesifikasi rincian perencanaan suatu proyek terdiri dari menyusun lingkup pekerjaan, menyusun jadwal pekerjaan, memperkirakan biaya, penyiapan anggaran pengendalian untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan yang lain. Juga ada sistem pengendalian untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan dilakukan semestinya. Sedangkan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manajer proyek pada saat pelaksanaan proyek adalah dengan menguji apa yang telah dicapai selama ini. Bagaimana menyesuaikan pencapaian itu dengan rencana proyek, dan harus mengetahui alternatif – alternatif tindakan – tindakan koreksi yang akan dilakukan selanjutnya. Dalam proses pengendalian hasil yang sebenarnya dibandingkan dengan yang direncanakan dan hasil perbandingan ini dibuat suatu laporan mingguan atau bulanan.

PT. Bumi Panggita Handitama adalah perusahaan yang bergerak di bidang Jasa Kontruksi dan Jasa Properti berkantor pusat di Pekanbaru tepatnya di Jl. Rokan no.8. Omset PT. Bumi Panggita Handitama pada umumnya diperoleh dari proyek – proyek pemerintah dan Swasta. Salah satu proyek yang dikerjakan oleh PT. Bumi Panggita Handitama adalah Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II.

Anggaran proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II disusun sebelum perusahaan memenangkan tender. Dalam penyusunan anggaran biaya proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II dilakukan oleh Kepala Proyek yang melibatkan Bagian Keuangan, Kepala Pelaksana, dan Office Engineer dimana dasar penyusunan usulan anggaran tersebut meliputi seluruh biaya – biaya yang harus dikeluarkan dalam melaksanakan proyek berdasarkan taksiran bahan, upah, peralatan dan biaya overhead pabrik. Setelah itu disusunlah Tim Khusus untuk menangani anggaran tersebut yang terdiri dari, kepala bagian Teknik dan kepala bagian Keuangan, setelah penyusunan anggaran selesai dibuat maka disahkan oleh Direktur PT. Bumi Panggita Handitama. Lalu mereka ikut serta dalam pelaksanaan lelang tender tersebut.

Dalam pelaksanaannya agar anggaran telah disusun dapat mencapai sasaran yang diinginkan maka PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru. Mengadakan pengendalian, yaitu dengan membuat laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek setiap bulan. Laporan pelaksanaan anggaran biaya disusun oleh Office Engineer dengan dengan mengumpulkan data – data dari bagian keuangan, logistik, dan pengembangan usaha yang akan dikoreksi oleh Kepala Proyek dan ditunjukkan kepada Pusat melalui kepala cabang. Dalam laporan pelaksanaan pelaksanaan anggaran biaya proyek tersebut adalah tentang biaya setiap bulan yang menyangkut biaya bahan ,upah, peralatan dan overhead pabrik. Kemudian termasuk juga progres yang dicapai bulan itu, rencana progres bulan depan, rencana biaya dan arus kas.

Didalam laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek yang disusun untuk proyek tersebut tidak dilakukan analisis varians sehingga tidak diketahui penyebab terjadinya varians. Tetapi apabila ada perubahan metode kerja atau pekerja tambah kurang maka dimungkinkan adanya perubahan anggaran biaya ( *Current Budget*) yang di usulkan oleh kepala Proyek kepada kepala cabang yang dievaluasi oleh Kabag Pengendalian dan Kabag Keuangan. Selisih anggaran biaya proyek dengan realisasinya baru diketahui pada akhir proyek.

Berikut ini penulis menyajikan anggaran yang disusun oleh PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru tambahan beserta realisasinya untuk proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II tahun 2007.

Tabel I.I : Anggaran dan Realisasi Biaya – Biaya yang Digunakan dalam  
pembangunan Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II  
Tahun 2007

No	Biaya Proyek	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Bahan Baku	1,048,321,430.00	1,172,448,970.00	124,127,540.00
2	Biaya Upah	327,635,000.00	369,484,400.00	41,847,400.00
3	Biaya Peralatan	50,880,000.00	70,240,000.00	19,360,000.00
4	Biaya Umum dan Overhead	118,545,000.00	139,424,500.00	20,879,500.00
	Jumlah	1,545,381,430.00	1,751,597,870.00	204,694,940.00

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**

Dan jika dilihat anggaran yang disusun oleh perusahaan secara keseluruhan, realisasinya melebihi anggaran yang dibuat, karena pekerjaan proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan II ini dianggarkan adalah Rp. 1.545.381.430,00 namun realisasinya sebesar Rp. 1.751.597.870,00 sehingga ada selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 204.694.940,00

Selanjutnya anggaran biaya proyek yang disusun oleh perusahaan tersebut tidak digunakan sebagai dasar pengukur kinerja manager proyek dan tidak menerapkan sistem penghargaan (*Reward*) untuk kinerja yang dicapai oleh setiap manager.

Berdasarkan uraian diatas dan permasalahan yang muncul dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran pada PT. Bumi Panggita Haditama maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahasnya dalam sebuah skripsi dengan judul:

**"ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PROYEK PADA PT. BUMI PANGGITA HANDITAMA PEKANBARU"**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat ditemukan pula perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

"Apakah anggaran perusahaan telah berperan secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru".

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui apakah anggaran telah berperan secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru.

### **2. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan masukan secara umum kepada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi dan memberikan masukan khususnya PT. BUMI PANGGITA HANDITAMA DI PEKANBARU mengenai pentingnya perencanaan dan pengendalian anggaran biaya pada saat realisasi pekerjaan proyek dilaksanakan, agar perencanaan dan pengendalian terhadap anggaran biaya lebih berhasil dan meminimalkan penyimpangan pada proyek yang akan dikerjakan terutama pada proyek – proyek milik pemerintah dimasa yang akan datang.
2. Dapat menerapkan ilmu dan teori peneliti tentang perencanaan dan pengendalian anggaran biaya dari suatu tahap pekerjaan yang direalisasikan.
3. Dapat memberikan rekomendasi kepada Fakultas Ekonomi mengenai penelitian rencana anggaran biaya terhadap realisasi biaya pelaksanaan tiap pekerjaan proyek, dan diharapkan dapat menjadi bahan panduan bagi mahasiswa/i yang akan menyusun skripsi.

## **D. Metode Penelitian**

### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru dengan alamat Jalan Rokan No.8 Pekanbaru. Perusahaan ini bergerak dibidang Kontruksi.

### **2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan sebagai pedoman dalam penulisan proposal ini adalah:

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh dari perusahaan yaitu pada bagian keuangan, bagian umum dan bagian yang berkompeten mengenai kegiatan usaha, sejarah perusahaan dan skunder Organisasi

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mengumpulkan data telah disusun sebelumnya oleh pihak perusahaan dalam bentuk yang sudah jadi berupa laporan keuangan.

### **1. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

- 1 Wawancara yaitu adanya tanya jawab dengan manajemen perusahaan yaitu bagian keuangan dan bagian lain yang berkompeten mengenai hal – hal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti meliputi aktivitas perusahaan dan

kebijaksanaan akuntansi atau keuangan yang diambil oleh bagian accounting perusahaan.

- 2 Dokumentasi yaitu dengan memfotocopy dokumen atau laporan keuangan yang diterima dari bagian Keuangan perusahaan berupa laporan rugi – laba, neraca da sebagainya.

#### **F. Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode deskriptif yaitu membandingkan antara data yang telah dikumpulkan dengan teori – teori yang relevan dan kemudian diambil atau ditarik suatu kesimpulan dan saran.

#### **G. Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan skripsi ini penulis membagi dalam V bab, sebagai berikut:

##### **Bab I PENDAHULUAN :**

Latar belakang masalah, permasalahan masalah, tujuan dan manfaat peneliti, metode penelitian dan sistematika penulis.

##### **Bab II TELAAH PUSTAKA :**

Menerangkan tentang landasan teoritis yang mendukung pembahasan masalah, yaitu Pengertian Anggaran, Syarat-syarat suatu anggaran, Fungsi dan Keterbatasan anggaran, Jenis-jenis Anggaran, Periode Anggaran, Prosedur Penyusutan Anggaran, Anggaran sebagai Alat Prencanaan dan Pengendalian,

Anggaran Biaya Proyek, Hubungan Anggaran dengan Akuntansi, Laporan Anggaran, Revisi Anggaran.

### Bab III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN :

Gambaran umum perusahaan yang mencakup sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktivitas perusahaan.

### Bab IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN :

Hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan dalam perusahaan meliputi proses penyusunan anggaran, proses pengendalian biaya proyek dan analisa anggaran sebagai alat pengendalian biaya proyek.

### Bab V PENUTUP :

Kesimpulan dan hasil penelitian pembahasan dan saran-saran.



## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Anggaran**

Pada prinsipnya anggaran atau budget merupakan kumpulan informasi yang ditargetkan Perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran yang menyeluruh mencakup kegiatan yang berkaitan dengan investasi. Berikut ini merupakan pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli untuk pemahaman lebih lanjut mengenai apakah anggaran tersebut yaitu:

Anggaran menurut Welsch (2000:241) adalah suatu rancangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengoordinasian dan pengendalian tanggung jawab dari manajemen.

Sedangkan menurut Supriyono (1999:34) anggaran adalah suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber – sumber akan diperoleh selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.

Sementara itu anggaran menurut Munandar (2001:2) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Selain itu anggaran menurut Mulyadi (2001:488) merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Selanjutnya menurut Hansen dan Mowen ( 2001:714) Anggaran adalah bentuk kuantitatif dari suatu rencana, dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan atau keduanya, ketika digunakan untuk perencanaan, sebuah anggaran merupakan metode untuk menterjemahkan tujuan dan strategi dari suatu organisasi ke istilah operasional.

Melainkan Niswongers dkk (1999:189) mengemukakan mengenai akuntansi anggaran dalam bukunya prinsip – prinsip akuntansi yaitu:

Akuntansi anggaran menyajikan operasi keuangan untuk suatu periode tertentu dan menyampaikan data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan, melalui pencatatan dan meringkasan data pelaksanaan operasi.

Dilain pihak Horngren (2000:185) memberikan definisi anggaran yaitu ungkapan kuantitatif yang formal tentang rencana manajemen.

Pengertian anggaran yang diberikan Usry & Hamers (1999:12) adalah pernyataan tertulis mengenai rencana manajemen yang dapat dikuantifikasi.

Dan pengertian anggaran menurut Sukarno (2002:169) adalah anggaran merupakan rencana yang teroganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang.

Anggaran menunjukan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan di masa yang akan datang. Anggaran mencerminkan sasaran, rencana dan program – program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka – angka. Angka – angka perencanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan rencana di masa yang akan datang.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan beberapa hal mengenai anggaran yaitu:

Bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh – sungguh dalam bentuk tertulis.

Bahwa anggaran harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran tersebut disusun secara berurutan dan berdasarkan suatu cara yang sudah diatur sebaik mungkin.

Bahwa setiap Manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran merupakan suatu pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.

Bahwa keputusan yang diambil manajer tersebut merupakan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

Anggaran dapat berhasil dilaksanakan apabila di dalamnya terdapat dasar- dasar anggaran sebagai berikut:

Adanya dorongan yang kuat dari top manajemen terhadap program penganggaran dan harus ada kerjasama diantara para pemimpin/manajer

Harus ada kejelasan wewenang tanggung jawab pada setiap tingkatan manajemen

Penetapan periode anggaran sesuai siklus akuntansi, biasanya dilakukan periode satu tahun anggaran, dengan memperhatikan faktor kemungkinan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, serta faktor posisi persaingan dan kondisi perekonomian pada umumnya

Adanya pengetahuan dan pemahaman anggaran serta seluk – beluknya, termasuk fungsi anggaran dan cara – cara penyusunannya.

## **B. Mekanisme Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran menurut Munandar (2001:11-12) adalah sebagai berikut:

1. Faktor – faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran.

Anggaran dapat berfungsi dengan baik, bilamana taksiran – taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk itu diperlukan data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor – faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. Adapun faktor – faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan:

- a. Faktor – faktor intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan sendiri. Faktor – faktor tersebut antara lain:  
 Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya.  
 Modal kerja yang dimiliki perusahaan  
 Kebijakan – kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi perusahaan baik bidang pemasaran, produksi. Pembelian, administrasi dan personalia
- b. Faktor – faktor ekstern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor – faktor tersebut antara lain:  
 Tingkat pertumbuhan penduduk.  
 Berbagai kebijakan pemerintahan.  
 Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.  
 Agama, adat istiadat dan kebiasaan – kebiasaan masyarakat.

## 2. Komite Anggaran

Proses penyusunan anggaran biasanya dimulai ketika manajer menerima hasil taksiran atau dugaan (*forecast*) ekonomi, penjualan dan sasaran laba untuk tahun yang akan datang dari manajemen puncak. Dalam banyak perusahaan, anggaran disiapkan paling tidak permulaan, oleh karyawan yang harus melakukan kegiatan. Anggaran kemudian dikirim keatas untuk dimintakan persetujuan atasan. Penyusunan anggaran ” Bottom up” ini mempunyai banyak kebaikan bagi organisasi, yaitu anggaran lebih realistik, menaikkan partisipasi dan kepuasan kerja karyawan,

Penyusunan anggaran biasanya pemimpin menetapkan panitia atau tim yang bertanggung jawab pada penyusunan anggaran yang biasa disebut komite anggaran.

- Tugas komite menurut Harahap (2001:87) yaitu:
- Menetapkan keputusan tentang kebijaksanaan umum yang akan ditempuh dimasa yang akan datang.
  - Komite anggaran bertugas menyusun dan menyempurnakan semua prosedur yang berkaitan dengan masalah anggaran yang menjadi pedoman bagi devisi – devisi lain.
  - Komite anggaran bertugas menyelesaikan anggaran tahunan.
  - Meminta / menerima serta mereview anggaran masing – masing departemen.
  - Melakukan saran dan perbaikan anggaran departemen.
  - Menyetujui atau mensahkan anggaran atau revisi anggaran.
  - Untuk pelaksanaan anggaran maka komite ini juga bertugas mengikuti dan melihat penerapan anggaran dan hal – hal yang menyangkut rencana pelaksanaan anggaran dan untuk membicarakan beberapa hal menyangkut penyimpangan dari anggaran.
  - Menerima analisis dan laporan tentang pelaksanaan anggaran.
  - Komite ini bertugas untuk melakukan perbaikan secara terus menerus konsep anggaran konprehensif ini.

Menurut Munandar (2001:17) struktur organisasi merupakan kerangka bagi penyusunan anggaran yang terorganisasi dan efisien. Bentuk organisasi yang struktural lebih mendorong terwujudnya suatu rencana yang telah disusun dan dikualifikasikan dalam bentuk anggaran yaitu:

Bagian Administrasi untuk perusahaan kecil.

Pada perusahaan kecil kegiatan perusahaan masih sangat sederhana dan masalah yang timbul juga tidak terlalu kompleks. Sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan pada salah satu bagian perusahaan. Biasanya perusahaan kecil ini menunjukan administrasi dalam penyusunan anggaran. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa dibagian ini terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan.

Panitia anggaran untuk perusahaan besar

Pada perusahaan ini masalah – masalah yang timbul sudah sangat kompleks akibat dari luasnya kegiatan perusahaan. Penyusunan anggaran bukan lagi merupakan tanggung jawab bagian administrasi saja atau tidak bisa hanya diserahkan pada satu departemen saja. Hal ini disebabkan:

Bagian tersebut akan mengalami kesulitan untuk menganalisa kebutuhan tiap – tiap bagian lainya sesuai dengan anggaran yang dibuat.

Bila penyusunan diserahkan pada orang – orang yang tidak terjun langsung pada kegiatan perusahaan maka mereka akan kewalahan dalam menghadapi persoalan – persoalan pada tiap – tiap bagian.

Karena alasan di atas, maka tugas anggaran perlu melibatkan seluruh unsur untuk mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah dan pengesahan usulan anggaran dan fungsi administrasi anggaran. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi penelaah dan pengesahan terhadap rancangan anggaran yang diterima oleh operating managers. Dengan pendekatan top down, komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi operating managers dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran mereka. Fungsi penyusunan usulan anggaran dipegang oleh pemimpin (*operating managers*) yang dengan pendekatan dari bawah keatas (*bottom up*) dalam proses penyusunan anggaran, diberikan kesempatan untuk berpartisipasi (berupa negosiasi antara penyusunan anggaran dengan komite anggaran) dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

Fungsi administrasi anggaran dipegang oleh departemen anggaran yang berupa pengguna (*fasilitator*) baik bagi komite anggaran maupun pemimpin (*operating managers*).

### C. Syarat – syarat suatu Anggaran

Faktor – faktor keberhasilan suatu anggaran adalah sebagai karakteristik yang dimiliki anggaran dan bagaimana fungsi – fungsi Manajemen ditetapkan.

Menurut R.A Supriyono (1999 ; 346) ada beberapa syarat untuk suatu anggaran yaitu:

Adanya organisasi Perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenangnya dan tanggung jawab yang tegas.

Adanya Sistem Akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

Penggolongan rekening sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya

Pencatatan Akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran

Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggung jawaban.

Adanya Penelitian dan Analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat ukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

Adanya dukungan para pelaksanaan

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

#### **Fungsi dan Keterbatasan Anggaran**

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan untuk keperluan manajemen mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang diperoleh oleh pengguna sistem ini didalam pelaksanaannya.

Sedangkan fungsi anggaran menurut Supriyono (1999;228) adalah sebagai berikut:

Fungsi Perencanaan

Fungsi Koordinasi

Fungsi Komunikasi

Fungsi Motivasi

Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Berdasarkan uraian di atas menurut Supriyono (1999;228) dapat disimpulkan bahwa peranan anggaran dalam suatu perusahaan sangat berkaitan dengan fungsi pokok manajemen, yakni:

Anggaran berfungsi sebagai perencanaan

Perencanaan oleh manajemen adalah merancang suatu keadaan masa depan yang dikehendaki dan cara – cara yang efektif untuk pencapaiannya. Perencanaan (*planning*) adalah:

- a. Pemilihan atau penetapan tujuan – tujuan organisasi.

Penentuan Strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Pada saat perubahan – perubahan dan kegiatan – kegiatan operasi, anggaran dapat pula memberikan informasi kepada manajemen mengenai konsekuensi – konsekuensi dan serangkaian alternatif tindakan memberikan landasan untuk memutuskan alternatif mana yang terbaik. Penganggaran juga mensyaratkan manajer – manajer untuk memikirkan secara berkala apa yang di raih oleh departemen – departemen mereka.

2. Anggaran berfungsi sebagai koordinasi

Koordinasi adalah penyelarasan pendapat yang berbeda diantara masing – masing individu dalam organisasi agar terdapat suatu keadaan yang harmonis sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Begitu tujuan – tujuan organisasi sudah dikomunikasikan kepada semua departemen, manajer setiap departemen bertanggung jawab atas anggaran dari departemen – departemen lainnya.

Anggaran merupakan rencana tindakan bagi keseluruhan organisasi dan mencerminkan upaya – upaya terkoordinasi dari semua manajer. Penganggaran mengkoordinasikan berbagai segmen organisasi dan membuat setiap manajer mengetahui bagaimana kegiatan – kegiatan yang berbeda terjalin erat satu sama lain. Proses penganggaran mensyaratkan bahwa anggaran yang baik adalah disusun dengan mencakup semua aktivitas, departemen, atau fungsi di dalam perusahaan.

Sebagai contoh, koordinasi antara manajer pemasaran dan manajer pembelian akan membantu memastikan ketersediaan produk – produk pada waktu dan tempat dengan biaya minimal bagi organisasi. Manajer pembelian bergantung pada ramalan volume penjualan tahunan yang dikeuarkan oleh departemen pemasaran ketika memesan barang, mengangkat tenaga kerja, dan menyewa atau membeli fasilitas penyimpanan.

- Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi

Rencana – rencana manajemen tidak akan dapat terlaksana kecuali jika organisasi memahami apa rencana – rencana tersebut. Rencana – rencana ini meliputi hal – hal spesifik seperti seberapa banyak barang dan jasa yang akan diproduksi; seberapa banyak bahan baku yang akan dibeli; dan berapa harga jual yang akan dikenakan kepada

produk perusahaan. Anggaran yang telah disetujui merupakan alat yang paling bermanfaat untuk mengkomunikasikan informasi kuantitatif mengenai rencana – rencana tersebut.

Menurut Simamora (1999;118) fungsi anggaran sebagai alat komunikasi yang digunakan oleh berbagai manajer untuk:

1. Bertukar informasi perihal tujuan – tujuan, gagasan – gagasan, dan pencapaian – pencapaian.
2. Berinteraksi dan memupuk kesadaran bagaimana setiap aktifitas mereka memberikan kontribusi kepada keseluruhan operasi perusahaan.

#### 4 Anggaran berfungsi sebagai Motivasi

Anggaran dapat juga berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas – tugas atau pencapaian tujuan. Anggaran yang menyusun melibatkan peran serta para pelaksana dapat memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan serta dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan serta sekaligus mengukur prestasi kerja mereka.

#### Anggaran berfungsi sebagai pengendalian

Sekali anggaran tersebut disetujui maka itu berarti perusahaan telah memasuki tahap berikutnya, yaitu pencapaian anggaran dan pengendalian pelaksanaan anggaran tersebut. Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang terjadi.

Pengendalian menurut Handoko (2000:25) adalah adalah penentuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Pengendalian anggaran menurut Vale (1999:112) adalah proses pengelolaan bidang tersebut. Perencanaan dan koordinasi segala fungsi sehingga semua bekerja dalam keserasian dan dalam pelaksanaan pengendalian, dengan pengendalian anggaran tercipta pertanggung jawaban diseluruh struktur perusahaan dan bagi semua manager adalah mencapai tujuan.

Anggaran merupakan bagian integral dari sistem pengendalian tersebut, proses pengendalian mengikuti proses perencanaan yaitu begitu rencana – rencana disetujui, keputusan – keputusan diterapkan dan laporan – laporan disusun untuk menentukan apakah kejadian – kejadian telah berjalan sesuai dengan rencana. Pengendalian sangatlah penting bagi keberhasilan keseluruhan sistem budgeter.

Penegedalian memastikan bahwa sudah diambil langkah – langkah untuk pencapaian tujuan – tujuan yang digariskan dalam induk rencana organisasi anggaran menjadi tolak ukur terhadap hasil – hasil aktual yang akan di ukur dan kinerja – kinerja manajer yang dievaluasi.

Anggaran berfungsi sebagai pendidikan

Fungsi anggaran juga sebagai alat untuk mendidik para manager mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggung jawaban lain dalam stuktur organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat pula untuk latihan kepemimpinan bagi para ataupun calon menejer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Supriyono (1999;115) manfaat penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan adalah:

Mendorong setiap individu didalam perusahaan untuk berfikir ke depan

Mendorong terjadinya suatu kerjasama di antara masing – masing bagian dalam organisasi.

Mendorong adanya pelaksanaan azas partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

Menurut Supriyono (1999 ; 351) perencanaan anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

Anggaran bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah – masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan datang

Anggaran yang disusun sangat membantu dalam mengarahkan secara tepat seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan kegiatan yang paling menguntungkan

Membantu atau menunjang kebijaksanaan perusahaan

Membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana tujuan yang tidak dapat dilaksanakan

Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia

Menghindarkan biaya – biaya yang timbul karena pemakaian alat – alat fisik secara berlebihan.

Disamping memiliki manfaat, anggaran juga memiliki keterbatasan – keterbatasan antara lain :

Anggara dibuat berdasarkan taksiran sehingga mengandung unsur ketidak pastian

Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu , uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan menyusun anggaran secara lengkap (*komprehensif*) dan akurat

Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

Dengan adanya pendapat para ahli yang menyatakan bahwa anggaran mempunyai keterbatasan antara lain mengutamakan estimasi atau taksiran – taksiran dalam menyusun rencana- rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus sesuai dengan kenyataan hasil akhir, namun diusahakan agar anggaran tersebut sedapat mungkin tidak menyimpan dari hasil yang sebenarnya.

#### **E. Jenis – jenis Anggaran**

Banyak model anggaran yang dikemukakan oleh para ahli, anggaran yang disusun oleh perusahaan industri atau manufaktur akan berbeda dengan anggaran yang disusun oleh perusahaan dagang dan perusahaan jasa.



Karena tujuan dan kedua jenis perusahaan berbeda. Hal ini juga tergantung pada besar kecilnya perusahaan dan sifat kegiatan atau operasional perusahaan. Menurut Hartanto (1999;142) anggaran dapat dibedakan atas empat jenis yaitu:

- a. Anggaran Appropriasi (*Appropriation Budget*)  
Anggaran ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batasan ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu.
- b. Anggaran Pelaksana (*performance Budget*)  
Anggaran ini didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek, Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya – biaya yang dihadapkan pada hasil – hasil yang dicapai dan kemungkinan kita pula membuat penilaian prestasi (*efisiensi*).
- c. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)  
Anggaran ini adalah anggaran yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.
- d. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)  
Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah – pecah dari suatu rentang yang relevan. Dengan demikian fleksibel budget terdiri dari serangkain fixed budget, dengan masing – masing tingkat yang berlainan.

Menurut Arief Suadi (2001;154) anggaran perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa jenis yaitu sebagai berikut:

#### Anggaran penjualan

Untuk membuat anggaran penjualan perlu diketahui taksiran kuantitas penjualan dan taksiran harga penjual. Untuk produksi yang barang baru, taksiran kuantitas penjualan dapat dilakukan analisis tren terhadap data historis dan hasilnya dikoreksi dengan situasi pasar terakhir.

#### Anggaran produksi

Setelah diperkirakan penjualan diketahui, dapat dibuat anggaran produksi. Perusahaan umumnya menghindari volume produksi yang berfluktuasi, karena alasan ekonomi.

#### 3. Anggaran pembelian bahan mentah

Bahan mentah yang harus dibeli sama dengan jumlah keperluan bahan untuk produksi ditambah persediaan akhir bahan mentah yang diinginkan dan dikurangi persediaan awal.

#### 4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Jika biaya tenaga kerja langsung telah diketahui standarnya, dapat dibuat anggaran biaya tenaga kerja.

#### Anggaran biaya overhead pabrik

Konsep – konsepnya adalah biaya listrik digunakan untuk dua macam keperluan yaitu: penerangan dan tenaga penggerak. Biaya listrik untuk penerangan diperlakukan sebagai biaya tetap sedangkan untuk tenaga penggerak sebagai biaya variabel. Bahan penolong diperlakukan sebagai biaya variabel, biaya pemeliharaan diperlakukan sebagai biaya variabel sementara biaya depresiasi, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya asuransi merupakan biaya tetap.

#### Anggaran biaya penjualan

Biaya penjualan terdiri dua komponen utama yaitu biaya untuk memenuhi pesanan dan biaya untuk mendapatkan penjualan biaya promosi penjualan.

#### Anggaran biaya administrasi dan umum

Oleh karena semua biaya dalam anggaran tersebut bersifat tetap, maka penyusunan anggaran menjadi mudah. Dalam anggaran tersebut juga ditunjukkan biaya yang berupa pengeluaran tunai.

#### Anggaran penerimaan piutang

Besarnya penerimaan uang dari piutang tergantung pada anggaran penjualan, syarat penjualan dan taksiran piutang yang tak tertagih.

#### Anggaran pembayaran hutang

Besarnya pembayaran hutang tergantung pada anggaran pembelian dan syarat pembelian.

#### Anggaran investasi

Komponen anggaran investasi terdiri dari pembelian aktiva baru dan biaya pemeliharaan yang dikapitalisasi. Biaya pemeliharaan boleh dikapitalisasi jika pemeliharaan tersebut jumlahnya besar, tidak berulang.

#### Anggaran aliran kas

Anggaran aliran kas penting bagi manajemen karena dengan anggaran tersebut, manajemen dapat mengetahui posisi kas dimasa depan dan melakukan persiapan untuk mengambil tindakan yang diperlukan.

#### Anggaran perhitungan rugi laba

Penerimaan atau penolakan seluruh anggaran yang telah dikerjakan sejauh ini tergantung pada asil yang akan dicapai, adalah laporan laba rugi dan aktiva yang dibutuhkan untuk memperoleh hasil.

#### Anggaran neraca

Tahap terakhir dari pembuatan anggaran adalah penyusunan anggaran neraca. Neraca adalah sisa dari proses penandingan (*Matching*) antara pendapatan biaya.

### Periode Anggaran

Periode anggaran merupakan jangka waktu berlakunya suatu anggaran, dikaitkan dengan siklus akuntansi (jangka waktu yang dikeluarkan mulai dari pengeluaran kas sampai dengan kas itu diterima kembali). Jadi jangka waktu berlakunya suatu anggaran bukanlah untuk selama – lamanya melainkan dalam suatu periode tertentu.

Apabila siklus akuntansi suatu perusahaan mencakup kurun waktu satu tahun, maka harus pula dibuat anggaran untuk jangka waktu satu tahun tersebut. Dan apabila siklus akuntansi perusahaan itu bersifat panjang, contoh lima tahun, maka harus pula dibuat anggaran untuk jangka waktu lima tahun tersebut

## G. Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

### 1. Anggaran sebagai alat perencanaan

Rencana merupakan suatu tindakan yang ditetapkan terlebih dahulu, proses berfikir ke depan, akhirnya mengambil suatu keputusan tentang cara – cara bertindak setelah mempertimbangkan berbagai kemungkinan alternatif yang tersedia. Fungsi perencanaan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen yang akan menentukan fungsi manajemen lainnya.

Perencanaan menurut Soedjadi (2000:4) adalah proses kegiatan pemikiran, dugaan, penentuan – penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Sedangkan menurut Chaliq (1999:2) perencanaan adalah sebagai usaha sadar untuk mempengaruhi, mengarahkan bahkan mengendalikan variabel – variabel yang mempengaruhi suatu kegiatan selama kurun waktu tertentu, sesuai dengan serangkaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan, yaitu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka – angka yang bernilai uang.

Dalam anggaran tersebut diperlukan adanya koordinasi, agar semua penanggung jawab ketingkat atas, menengah bawah maupun para pelaksana atau karyawan masing – masing bagian mempunyai kesediaan untuk berkerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian / karyawan yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman di dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

## 2. Anggaran sebagai alat pengendalian

Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mewujudkan pengendalian dalam perusahaan. Pengendalian yang dilakukan dengan menggunakan anggaran ini adalah untuk meyakinkan bahwa tujuan – tujuan, rencana – rencana dan kebijakan – kebijakan serta standar dari suatu perusahaan dapat dicapai.

Pengendalian menurut Handoko (2000:25) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Sedangkan pengendalian menurut Milton dan Hammer (1999:5) merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan kegiatan pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan dan juga merupakan fungsi manajemen yang berguna untuk menjamin aktifitas sesuai dengan ketentuan yang ada.

Dengan kata lain atas pelaksanaan anggaran, perlu dilaksanakan pengendalian. Dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan serta meningkatkan efisiensi kerja dibutuhkan kegiatan pengendalian yang baik, penyimpangan – penyimpangan yang terjadi dapat segera dideteksi dan diperbaiki. Pengendalian dapat didefinisikan dengan ringkas sebagai tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan, rencana dan standar sedang dicapai dan dikembangkan tanggung jawab pelaksanaan untuk menyelesaikan.

### Tujuan pengendalian

Tujuan pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Namun secara khususnya pengendalian adalah sebagai berikut:

Mendeteksi perubahan – perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan – perubahan lingkungan tersebut.

Menjaminnya jalan organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatkan kompleksitas organisasi.

Kemungkinan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan sebelumnya kesalahan – kesalahan itu mencapai tingkat kritis.

Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

#### Tipe – tipe pengendalian

Tipe pengendalian menurut yang dimaksud disini merupakan hubungan antara pelaksanaan proses pengendalian dengan pelaksanaan kegiatan.

Tipe – tipe pengendalian ada tiga jenis yaitu:

*Preliminary Control* adalah suatu tipe pengendalian yang dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan – penyimpangan dari standar atau tujuan semula sehingga memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan. Pendekatan ini lebih aktif karena mendeteksi masalah – masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum penyimpangan terjadi.

*Cencurrent Control* adalah pengendalian yang dirancang untuk dilaksanakan bersama dengan kegiatan yang sedang berlangsung dan bertitik tolak pada sistem otorisasi, dimana prosedur – prosedur harus disetujui terlebih dahulu sebelum kegiatan – kegiatan selanjutnya dijalankan. Hal ini lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

*Feed Back Control* adalah pengendalian yang menitik beratkan pada pengukuran hasil yang telah dicapai dibandingkan dengan standar yang telah disusun. Penemuan – penemuan tersebut digunakan untuk memperbaiki pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang.

Manfaat anggaran di bidang pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengendalikan operasi. Tujuan utama dari pembuatan anggaran adalah untuk menetapkan arah dan tujuan yang paling menguntungkan perusahaan dalam rangka mengikuti dan mengembangkan program yang seimbang dan terkoordinir. Anggaran juga pengendalian terhadap operasional perusahaan.
2. Secara umum adalah untuk mencegah pemborosan. Hal ini merupakan aspek pengendalian yang lebih umum. Suatu penilaian terhadap setiap pengeluaran yang sedang dipersiapkan dan alasan yang merupakan cara pendekatan analisis, meluas sampai ke setiap fungsi dan bagian perusahaan yang merupakan penengah yang efektif terhadap adanya pemborosan.

Dari uraian di atas, terdapat disimpulkan bahwa fungsi pengendalian merupakan aspek penting, karena tanpa diikuti pengendalian merupakan pekerjaan yang sia – sia. Dengan membandingkan budget dengan aktual, maka dapat dilihat berapa besar penyimpangan itu di analisis dalam rangka untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang.

#### Anggaran Biaya Proyek

Kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi rutin operasional dan kegiatan proyek. Contoh kegiatan proyek adalah pembuatan bangunan, perluasan kapasitas pabrik dan lain sebagainya. Dan untuk itu dibuat anggaran sebagai pedoman pengendalian manajemen dengan langkah sebagai berikut:

a. Menetapkan tujuan

Menetapkan sasaran penjabaran tujuan kedalam suatu periode tertentu.

Menetapkan strategi, cara mencapai tujuan atau sasaran

Menetapkan program – program atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan

Menetapkan anggaran anggaran yang merupakan rencana keuangan untuk mencapai sasaran bagi setiap pusat pertanggung jawaban.

### **Hubungan Anggaran dengan Akuntansi**

Akuntansi sangat bermanfaat di dalam penyusunan anggaran, data historis yang disajikan di dalam akuntansi merupakan hal yang sangat penting guna mengadakan taksiran – taksiran yang akan dicantumkan dalam isi anggaran tersebut.

Menurut Munandar (2001;14) menyatakan secara sederhana bahwa akuntansi adalah Suatu cara yang sistematis untuk melakukan pencatatan, melakukan penggolongan, melakukan peringkasan, melakukan penganalisaan serta melakukan interpretasi terhadap peristiwa – peristiwa financial yang terjadi dan yang dilakukan oleh perusahaan.

Beberapa hal yang akan menyebabkan hubungan yang erat antara anggaran dengan akuntansi:

Akuntansi menyajikan data sejarah (historikal) yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran – taksiran yang akan dituangkan dalam anggaran yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja waktu yang akan datang. Dengan demikian akuntansi sangat bermanfaat dalam penyusunan anggaran.

Dalam menyusun anggaran kita harus menyesuaikan dengan format atau stuktur sistem akuntansi. Anggaran harus menyesuaikan disri dengan format akuntansi yang sudah baku. Hal ini penting dalam melakukan perbandingan.

Untuk mengetahui penyimpangan dari rencana maka kita harus melakukan perbandingan antara realisasi dan anggaran. Realisasi diperoleh dari data akuntansi, analisis perbandingan ini ingin mengetahui apakah anggaran tersebut tercapai atau tidak dan disitu diperlukan data akuntansi. Akuntansi melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan anggaran dari hari kehari. Dengan demikian menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran secara lengkap. Data ini dibandingkan dengan anggaran untuk menilai kerja perusahaan.

### **Laporan Anggaran**

Program penyusunan anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan biasanya diikuti dengan laporan anggaran, yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu , sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

Laporan anggaran harus dimulai dengan poin – poin utama dan ringkasan, setelah itu dimuat pula laporan terperinci. Laporan harus mudah di mengerti, jelas, dan singkat. Informasi harus diperbaharui sesuai dengan perubahan situasi.

Laporan Anggaran harus meliputi hal – hal sebagai berikut:

Perbandingan antara angka – angka anggaran dengan angka – angka aktualnya serta penjelasan atas perbedaan yang terjadi.

Perbandingan dengan departemen serupa

Trend yang terjadi selama periode waktu yang menjadi acuan anggaran

Laporan anggaran tidak disusun sekaligus pada akhir tahun menunggu seluruh anggaran telah direalisasikan, tetapi hendaknya laporan anggaran disusun beberapa kali dalam periode anggaran, seperti satu bulan sekali, dan sebagainya. Dengan adanya laporan periode anggaran yang baik dan tepat, maka diharapkan anggaran tersebut akan dapat dijadikan sebagai alat untuk membantu manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sehingga anggaran yang telah disusun dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

#### **K. Revisi Anggaran**

Ada dua macam prosedur untuk merevisi anggaran:

prosedur yang memungkinkan anggaran secara sistematis

Prosedur yang memungkinkan revisi dalam keadaan – keadaan khusus

Macam - macam prosedur yang pertama umumnya digunakan manajemen menggunakan anggaran khususnya sebagai perencanaan. Jika anggaran akan digunakan untuk pengendalian dan evaluasi, prosedur revisi yang merinci dan selengkap proses penyusunan semula akan diperlukan. Revisi demikian harus direview secara memadai.

Anggaran harus dimonitor dengan ketat. Revisi anggaran dapat terjadi karena ada perkembangan baru, perubahan dalam keseluruhan perencanaan, teknologi baru, dan kesalahan. Semakin lama dan semakin kompleks anggaran, maka semakin besar kemungkinan perlunya perubahan.

Revisi anggaran harus dibatasi hanya dalam keadaan dimana anggaran yang telah disahkan tidak begitu realistisnya sehingga tidak lagi merupakan pengendalian yang sempurna

#### **L. ANALISIS VARIANS**

Varians (*Variance*) merupakan perbedaan atau selisih antara biaya aktual dengan biaya standart. Variance tersebut dapat dikelompokkan kedalam varian (*Variance*) yang menguntungkan (*Favorable/F*) apabila biaya aktual lebih kecil dari biaya menurut standar. Varians yang menguntungkan (*Unfavorable/F*) apabila biaya aktual lebih besar dari biaya standar. Sedangkan penyebab varians tersebut juga dapat dibedakan sebagai penyebab yang dapat dikendalikan (*Controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*Uncontrollable*).

Varians – varians yang terjadi tersebut harus di analisis lebih lanjut dengan tujuan:

Untuk mengetahui penyebab dari terjadinya varians.

Untuk mencari solusi bagi varians yang tidak menguntungkan.

Sebagai tolak ukur dari kewajaran standar yang digunakan.

Sebagai ukuran keberhasilan proses pengendalian biaya.

Sebagai alat ukur kinerja dari para manager yang terkait.

Analisa penyimpangan biaya produksi dapat dibedakan menjadi :

Penyimpangan harga bahan (*material price variance = MPV*)

Penyimpangan harga bahan baku merupakan selisih antara harga beli bahan baku yang sebenarnya dengan harga bahan menurut standar. Dapat dihitung dengan cara :

$$MPV = (\text{Unit Actual Price} - \text{Unit Standard Price}) \times \text{Material Quantity Purchase}$$

Apabila harga actual/unit lebih besar dari harga menurut standar, maka penyimpangan yang terjadi merupakan penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*). Sebaliknya apabila harga actual/unit lebih kecil dari pada harga standar, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan (*favorable variance*). Selisih ini perlu dianalisis untuk mengetahui apakah perbedaan harga yang timbul tersebut merupakan tanggung jawab bagian pembelian atau bukan, karena bisa saja penyebab penyimpangan ini diluar kendali bagian pembelian, misalnya karena kenaikan harga.

Penyimpangan pemakaian bahan material (*material quantity variance = MQV*)

Yaitu selisih antara pemakaian bahan baku yang sesungguhnya dengan pemakaian bahan baku menurut standar yang ada, dapat dihitung dengan cara :

$$MQV = (\text{Actual Quantity Used} - \text{Standard Quantity Used}) \times \text{Standard price}$$

Apabila pemakaian bahan baku yang sesungguhnya lebih kecil dari pemakaian bahan baku menurut standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan dan ini merupakan prestasi bagi pihak produksi karena telah menghemat pemakaian bahan baku, namun bila pemakaian actual lebih besar dari pemakaian bahan baku standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang merugikan sehingga pihak manajemen harus meneliti mengapa hal itu bisa terjadi dan harus diambil langkah-langkah antisipasi agar hal tersebut tidak terulang lagi.

Penyimpangan tarif buruh (*Labor Rate Variance = LVR*)

Adalah selisih antara tarif upah yang dibayarkan dengan tarif upah standar, dapat dihitung dengan cara :

$$LVR = (\text{Actual Rate} - \text{Standard Rate}) \times \text{Actual Hours}$$

Apabila tarif upah sesungguhnya lebih rendah dari pada tarif upah standar, berarti terjadi penyimpangan yang menguntungkan. Sebaliknya bila tarif upah sesungguhnya lebih tinggi daripada tarif upah standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang merugikan. Terjadinya penyimpangan yang menguntungkan ataupun penyimpangan yang sifatnya merugikan harus dianalisis dengan sebaik-baiknya agar segera dapat diambil tindakan perbaikan yang diperlukan, dengan tetap mempertimbangkan peraturan pemerintah tentang tarif upah yang berlaku.

Penyimpangan jam kerja buruh (*Labor Time Variance = LTV*)

Adalah selisih antara jam kerja buruh sesungguhnya dengan jam kerja buruh standar, dapat dihitung dengan cara:

$$LTV = (Actual\ Hours - Standard\ Hours) \times Standard\ Rate$$

Besarnya penyimpangan jam kerja buruh ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai efisiensi kerja para buruh dan dapat segera diambil tindakan-tindakan korektif bila diketahui adanya pemborosan-pemborosan dan ketidak efisienan pemanfaatan jam kerja para buruh.

Penyimpangan biaya pabrikasi tidak langsung (*Overhead Variance*).

Untuk analisa penyimpangan biaya overhead pabrik dapat digunakan metode analisa data yaitu:

Untuk analisa penyimpangan biaya overhead pabrik dapat digunakan metode analisa data yaitu:

Metode Dua Selisih, terdiri atas :

- *Countrolable Variance (CV)*, yaitu selisih antara overhead actual dengan overhead yang diperkenankan (budget allowance) berdasarkan jam kerja standar.
- *Volume Variance (VV)* yaitu selisih antara overhead yang diperkenankan (Budget Allowance) berdasarkan jam kerja standar dengan overhead yang dibebankan (overhead applied) menurut jam kerja standar.

Metode tiga selisih, terdiri atas :

- *Spending Variance (SV)*, merupakan selisih antara biaya overhead sesungguhnya dengan biaya overhead yang diperkenankan (budgetallowance) menurut jam kerja sesungguhnya.
- *Idle Capacity Variance (ICV)*, merupakan selisih antara overhead yang diperkenankan (budget allowance) berdasarkan jam kerja sesungguhnya.
- *Effeciency Variance (EV)* adalah selisih antara biaya overhead yang dibebankan menurut jam kerja sesungguhnya dengan biaya overhead yang dibebankan menurut jam kerja standar.

Metode Empat Selisih, terdiri atas :

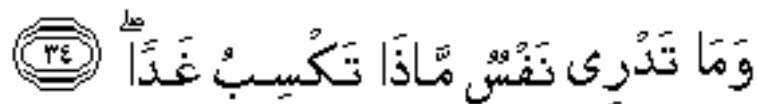
- *Variable Efficiency Variance (VEV)* adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar berdasarkan tarif overhead variable.
- *Fixed Efficiency Variance (FEV)* adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar berdasarkan tarif overhead tetap.

## M. Anggaran Dalam Persfektif Islam

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian bagi perusahaan. Dalam islam, perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan pedoman dan alat pengawasan yang efektif dalam upaya mendapatkan keridoan Allah SWT.

Salah satu keterbatasan anggaran di buat berdasarkan taksiran, sampai saat ini manusia tidak mengetahui apa kenyataan yang akan terjadi besok, semua masih serba taksiran yang bisa benar atau salah.

Allah berfirman:



Artinya: Dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok<sup>[1187]</sup>.

(Qs: Lukman:34)



Dari pengertian di atas, sudah di jelaskan bahwa kita sebagai manusia hanya bisa merencanakan sesuatu tetapi tidak akan pernah tahu apa yang akan terjadi besok atau di masa yang akan datang, entah ini merupakan keberkahaan bagi kita maupun sebaliknya. Namun demikian, kita diwajibkan untuk selalu berusaha agar semua bisa tercapai.

### **BAB III**

#### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **A. Sejarah singkat Perusahaan**

PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru yang beralamatkan di Jalan Rokan Nomor 09 Pekanbaru adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa kontruksi dan pengadaan barang atau jasa. Didirikan berdasarkan akte Notaris Pritta Melanie, SH NO: 6 Tanggal 05 Februari 1993 di Pekanbaru dan merupakan kelanjutan dari peningkatan status perusahaan dari perusahaan Komanditer (CV) ke Perusahaan Terbatas (PT) dengan nama yang sama.

PT. Bumi Panggita Handitama sebelumnya hanya berbentuk Perusahaan Komanditer saja. Namun pesatnya perkembangan dalam bidang Kontraktor, maka tahun 1999, Bapak Andrea Widyanata SE pemilik CV tersebut sepakat untuk mengubah CV menjadi badan usaha berbentuk perseroan terbatas (PT) agar perusahaan ini semakin maju dan berkembang.

Adapun maksud dan tujuan Perusahaan ini didirikan berdasarkan akte notaris tersebut diatas antara lain:

- a. Bangunan Sipil
- b. Menjalankan usaha dalam bidang jalan, jembatan, pelabuhan, lapangan terbang dan pengeboran darat.
- c. Dermaga penahan gelombang dan tanah 'Break Water & Rtwl"
- d. Drainase dan Jaringan Pengairan
- e. Perumahan dan Pemukiman.

- f. Pemasangan instalasi listrik.

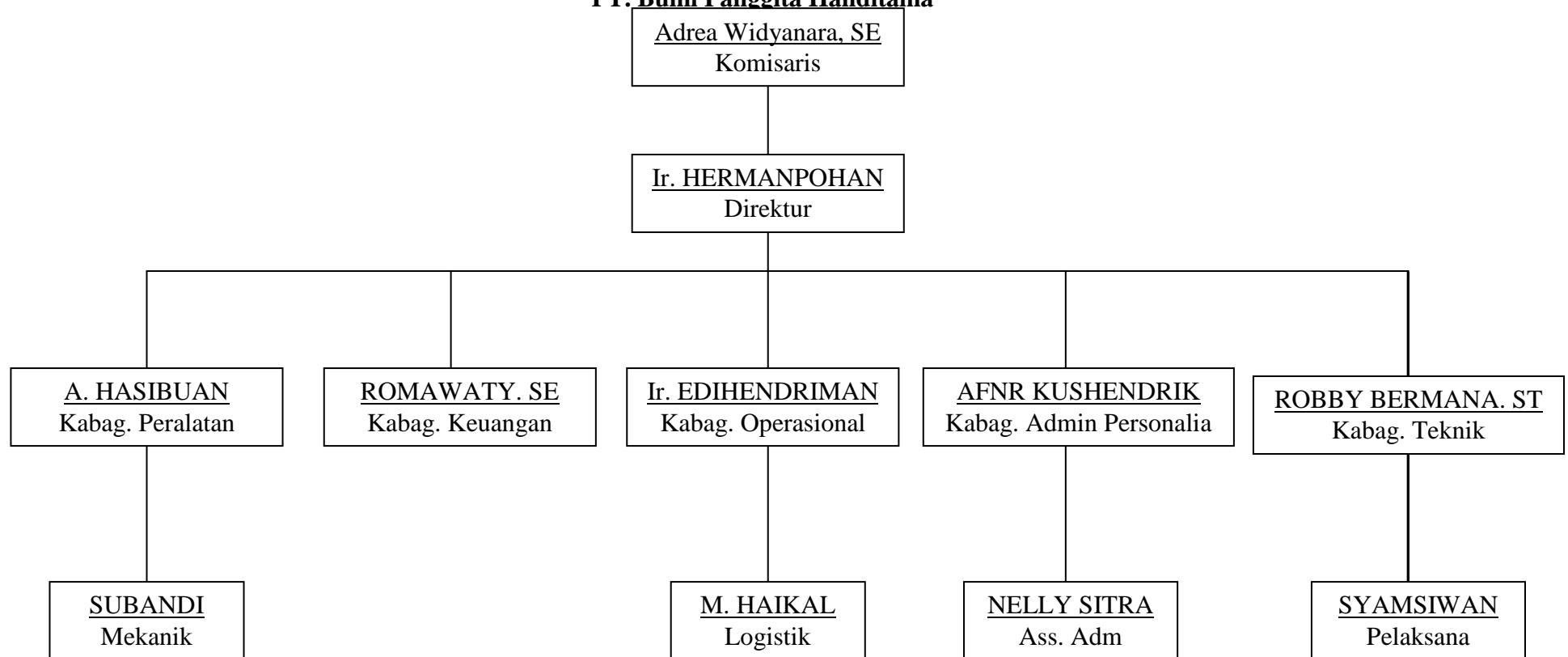
## **B. Struktur Organisasi**

Definisi struktur menurut Framont E. dan James E. (2002:325) adalah sebagai berikut :

Struktur organisasi adalah struktur yang dapat dianggap sebagai pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi.

Bentuk struktur organisasi PT. Bumi Panggita Handitama adalah bentuk Struktur Proyek dan Matriks yaitu tipe departementalisasi campuran (*hybrid design*), struktur proyek dan matriks bermaksud untuk mengkombinasikan kebaikan – kebaikan kedua tipe di disain fungsional dan devisional dengan menghindari kekurangan – kekurangan. Kedua bentuk departementalisasi proyek dan matriks mencakup cara – cara penggabungan personalia organisasi dengan berbagai spesiialisasi unyuk menyelesaikan suatu tugas.

Organisasi merupakan suatu wadah atau badan yang mengorganisir orang – orang untk melakukan pekerjaan bersama – sama dengan seefektif mungkin guna tercapainya tujuan yang diinginkan. Didalam suatu organisasi yang baik terdapat suatu sistem yang dapat mengatur setiap orang untuk bekerjasam dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Seorang pimpinan tidak dapat menyelesaikan tugasnya tersebut harus dikerjakan oleh individu yang membantunya. Berikut ini penulis menggambarkan stuktur organisasi PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru:

**Gambar III. I****Struktur Organisasi****PT. Bumi Panggita Handitama**

Sumber: **PT. BUMI PANGGITA HANDITAMA PEKANBARU 2007**

Berdasarkan struktur organisasi di atas maka penulis meringkas pembagian tugas dan tanggung jawab PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru adalah sebagai berikut:

1. Komisaris

Adapun tugas dan wewenang dari Komisaris antara lain:

- a. Komisaris berhak memeriksa buku-buku, surat-surat, bukti-bukti, memeriksa dan mencocokkan keadaan uang kas dan lain sebagainya serta mengetahui segala tindakan yang dijalankan Direksi.
- b. Komisaris mempunyai kekuasaan penuh untuk mengawasi jalannya kebijaksanaan perusahaan.

2. Direktur Perusahaan

Adapun tugas dan tanggung jawab dari Direktur Utama adalah:

- a. Direksi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan itikad baik untuk kepentingan perseroan dalam mencapai maksud dan tujuannya dan selalu mengindahkan peraturan yang berlaku.
- b. Direksi mewakili perusahaan di dalam dan di luar tentang semua hal dan segala kejadian yang mengikat perseroan dengan pihak lain.
- c. Melakukan koordinasi dengan seluruh menejer dan kepala bagian yang ada.
- d. Merencanakan, menyusun dan melaksanakan strategi operasional untuk pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 3. Kabag Teknik

Tugas kabag teknik adalah :

- a. menyusun metode kerja pelaksana pekerja di proyek.
- b. Menyajikan gambar – gambar kerja yang akan digunakan.
- c. Menyajikan scheduling tahapan pekerjaan.
- d. Menyusun manual operasi bersama pelaksana utama dari mitra kerja.
- e. Menyusun kegiatan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja.
- f. Menyusun kegiatan pengendalian mutu dari setiap tahapan.

### 4. Pelaksana

Tugas Pelaksana adalah:

- a. Mengorganisasikan pelaksanaan pekerjaan konstruksi sesuai dengan rencana produksi serta kaitannya dengan pekerjaan lainnya.
- b. Memonitor pengurusan izin pelaksana pekerjaan, izin masuk material dan peralatan.
- c. Mengorganisasi subkontraktor/mandor borong serta kaitannya dengan pekerjaan terkait.
- d. Memeriksa kemajuan dan hasil kerja subkontraktor.
- e. Memproses laporan prestasi pekerjaan subkontraktor/mandor borong.
- f. Mengupayakan agar pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan mutu, waktu dan biaya yang direncanakan.

- g. Mengkoordinir tindakan pengamanan terhadap kemungkinan hambatan/kegagalan dalam produksi di lapangan.
- h. Menyelenggarakan koordinasi dengan organ kerja di proyek dalam rangka evaluasi produksi.
- i. Melakukan evaluasi rencana dan realisasi produksi harian, mingguan dan bulanan dengan upaya pengejaran prestasi agar selalu *a head schedule* atau *on time delivery*

#### 5. Kabag ADM

Tugas Kabag ADM adalah:

- a. Membantu kepala bagian keuangan dalam pelayanan operasional perusahaan yang menyangkut administrasi perusahaan
- b. Membuat dan menyiapkan file – file dan surat serta berkas yang akan dibutuhkan perusahaan.

#### 6. Kabag Operasional

Bertanggung jawab atas pengadaan barang dan jasa yang akan diberikan kepada pelanggan, Mobilisasi perusahaan di lapangan guna perluasan bidang bisnis.

#### 7. Logistik

Bertanggung jawab terhadap bahan atau peralatan proyek dan juga kebutuhan pekerja atau buruh.

#### 8. Kabag keuangan

Tugas kabag keuangan yaitu:

- a. Menyelesaikan administrasi keuangan secara umum

- b. Mencatat dan mendata semua transaksi pembelian dan penjualan barang dagang
- c. Mengeluarkan dana untuk membiayai operasional perusahaan berdasarkan intruksi Direktur
- d. Secara langsung menerima dan mengeluarkan kas kecil perusahaan dalam transaksi sehari – hari
- e. Melaporkan posisi keuangan kepada pimpinan atau atasan serta menyusun laporan keuangan

#### 9. Kabag Peralatan

Bertanggung jawab mengawasi kualitas bahan dan peralatan yang digunakan untuk proyek.

### **C. Aktivitas Perusahaan**

Tujuan dan aktifitas didirikannya perusahaan adalah untuk memperoleh manfaat yang layak dan menguntungkan. Dalam hal ini usaha yang dipilih harus benar – benar memiliki peluang untuk dikembangkan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Adapun dalam Akte Notaris pendirian perusahaan dinyatakan bahwa maksud dan tujuan serta aktivitas usaha yang dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Maksud dan tujuan perusahaan adalah berusaha dalam bidang perindustrian, Kontraktor, Perdagangan, Pengadaan barang dan jasa.



2. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut perusahaan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- a. Merencanakan, menimbang dan mengerjakan pekerjaan bangunan termasuk pembuatan dan perbaikan gedung – gedung, jembatan- jembatan, saluran – saluran, Pelabuhan, dan Pemasangan instalasi listrik.
- b. Berdagang pada umumnya baik atas tanggungan sendiri maupun atas tanggungan pihak lain secara komisi, termasuk perdagangan ekspor dan impor.

Contoh – contoh proyek yang telah di bangun oleh PT. Bumi Panggita Handitama antara lain adalah:

1. Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II lokasi Tembilahan
2. Perumahan BTN lokasi Pekanbaru
3. Dermaga penahan air dan tanah ( Bendungan)
4. Pasar Tradisional lokasi Pekanbaru
5. Perkantoran Pemerintahan lokasi Pekanbaru dll.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Proses Penyusunan Anggaran**

Dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya pada suatu perusahaan tergantung pada jenis perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya dapat dibagi atas 3 cara yaitu dari atas kebawah (*Top Down Planning*), dari bawah ke atas (*Bottom Up Planning*), dan kombinasi dari kedua cara tersebut.

Secara teoritis proses anggaran yang baik disusun dengan metode *bottom up*, artinya didalam penyusunan anggaran harus di ikut sertakan ide, saran, usulan dari masing – masing departemen terbawah hingga ke atas. Biasanya tugas ini diserahkan pada suatu kelompok khusus yang dinamakan Panitia Anggaran. Panitia anggaran ini biasanya diketuai oleh seseorang yang dinamakan ketua anggaran dengan dibantu anggota – anggota yang terdiri dari kepala bagian yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Anggaran proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II disusun sebelum perusahaan memenangkan tender. Dalam penyusunan anggaran biaya proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II dilakukan oleh Kepala Proyek yang melibatkan Bagian Keuangan, Kepala Pelaksana, dan Office Engineer dimana dasar penyusunan usulan anggaran tersebut meliputi seluruh biaya – biaya yang harus

dikeluarkan dalam melaksanakan proyek berdasarkan taksiran bahan, upah, peralatan dan biaya overhead pabrik. Setelah itu disusunlah Tim Khusus untuk menangani anggaran tersebut yang terdiri dari, kepala bagian Teknik dan kepala bagian Keuangan.

Pada saat penyusunan anggaran atau rencana kerja anggaran perusahaan tidak mengikut sertakan setiap bagian yang ada dalam perusahaan seperti bagian umum, pembelian dan ADM. Hal ini akan menyebabkan berkurangnya rasa tanggung jawab moral bagian yang tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran tersebut. Adanya keterlibatan semua bagian dalam penyusunan rencana kerja anggaran perusahaan akan menimbulkan rasa memiliki (*sens of commitment*) dan juga bagian lain yang ada di perusahaan dapat mengusulkan koreksi atau perbaikan terhadap anggaran yang disahkan tersebut.

Melihat prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan dimana rencana anggaran disusun oleh bagian teknik dan keuangan saja dengan pertimbangan karena kedua bagian ini erat dengan proyek yang sedang dilakukan oleh perusahaan, dimana bagian teknik menangani proyeknya sedangkan bagian keuangan menangani pengeluaran dan pemasukan keuangan nantinya. Dilihat dari segi biaya memang menguntungkan karena tidak perlu mengeluarkan biaya khusus untuk membentuk seksi khusus dalam menyusun rencana anggaran, tetapi juga dilihat dari segi spesialisasi dan efektifitas maka prosedur penyusunan anggaran ini kurang memadai karena penyusunan anggaran biaya proyek yang ada di dalam perusahaan belum

melibatkan bagian lain untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya proyek seperti bagian umum yang bertugas dalam pengadaan bahan baku proyek, tenaga kerja dan lainnya untuk proyek dalam perusahaan.

Dalam penyusunan laporan anggaran proyek tersebut perusahaan telah menghitung anggaran proyek untuk perbulannya dimana masing – masing pekerjaannya di bagi untuk perbulannya dari awal pengerjaan proyek sampai berakhir proyek. Anggaran yang disusun yang diterapkan pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru belum memadai karena anggaran yang disusun bersifatnya tetap (Fix), sehingga tidak dapat digunakan secara efektif, apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan, sehingga Anggaran yang disusun belum berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan.

Menurut pendapat penulis dalam menyusun anggaran sebagai salah satu alat perencanaan perusahaan sebaiknya melibatkan semua posisi yang ada diperusahaan sehingga diharapkan dapat menghasilkan anggaran yang lebih komprehensif. Selain itu masing-masing bagian dalam perusahaan akan lebih mengerti bentuk dan jenis pekerjaan dibagiannya serta usulan yang diberikan diharapkan dapat diwujudkan serealistis mungkin.

Adanya penerapan kebijaksanaan prosedur penyusunan anggaran seperti ini diharapkan akan menimbulkan partisipasi masing – masing kepala bagian untuk meraih target yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian perencanaan

anggaran yang realistis dapat tercapai serta pengendalian anggaran dapat dilaksanakan dan berfungsi dengan baik

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan menggunakan Anggaran yang bersifat fleksibel. Karena jenis anggaran fleksibel ini setiap kegiatan yang akan dilaksanakan harus berpatokan pada kapasitas produksi serta ketentuan yang telah ditetapkan terhadap biaya-biaya yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut. Berdasarkan ketentuan kapasitas ini maka pengeluaran biaya-biaya yang dikeluarkan setiap tingkat kegiatan yang dijalankan masing-masing bagian dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu prosedur pengendalian terhadap perencanaan dapat dilaksanakan secara maksimal

Selanjutnya rencana anggaran pelaksanaan proyek disusun oleh PT. Bumi Panggita Handitama terdiri dari tahap pekerjaan yang akan dilaksanakan, sebagai proyek yang dikerjakan atau dilaksanakan oleh perusahaan adalah Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007. dalam menentukan berapa anggaran biaya proyek yang akan dikeluarkan, pembuatannya akan disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan, informasi – informasi yang akan dilakukan dan juga disusun dengan pengeluaran sebelumnya. Penyusunan anggaran di bagi lima tahap yaitu: Pekerjaan Persiapan, Pekerjaan Beton, Pekerjaan Tiang Pancang dan Sheet Pile, Pekerjaan Urugan, dan Pekerjaan Bangunan Pelengkap.

Berdasarkan pembagian jenis – jenis pekerjaan tersebut selanjutnya oleh Kepala Bagian Teknik melakukan perhitungan terhadap seluruh biaya yang akan dilakukan

meliputi biaya bahan, biaya tenaga kerja, biaya peralatan dan biaya umum proyek lainnya atau overhead pabrik.

Dari tabel di bawah ini dapat dilihat anggaran bahan baku yang disusun oleh perusahaan memperkirakan kuantitas bahan yang digunakan dan selanjutnya dikalikan dengan satuan harga masing – masing bahan sehingga diperoleh total anggaran masing – masing bahan baku. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.1 : Anggaran Biaya dan Bahan yang digunakan dalam Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007

No	Keterangan	Kuantitas	Harga	Anggaran
1	Semen	1,180.00	50,000.00	59,000,000.00
2	Pasir Cor	83.00	67,000.00	5,561,000.00
3	Krikil Beton	110.10	94,200.00	10,371,420.00
4	Pasir Urug	59.28	60,000.00	3,556,800.00
5	Besi Beton	29,280.00	6,900.00	202,032,000.00
6	Kawat Beton	150.00	7,600.00	1,140,000.00
7	Papan dan Kayu Bekisting	152.00	766,000.00	116,432,000.00
8	Kyu Cerocok Dia 10-12cm	1,900.00	3,000.00	5,700,000.00
9	Paku	60.00	7,500.00	450,000.00
10	Kayu Perancah	15.00	780,000.00	11,700,000.00
11	Solar	148.20	5,000.00	741,000.00
12	Oli	18.55	14,600.00	270,830.00
13	Kawat Las	12.41	10,200.00	126,582.00
14	Geok	1.55	13,400.00	20,770.00
15	Tiang Pancang Beton Dia 350 mm klass B	1,561.00	168,000.00	262,248,000.00
16	Cat Minyak	18.00	18,000.00	324,000.00
17	Multiplek 3 mm	76.00	44,800.00	3,404,800.00
18	Plastik Alas	670.00	1,800.00	1,206,000.00
19	Cat Dasar	25.00	10,800.00	270,000.00
20	Tiner	8.00	16,400.00	131,200.00
21	Plamir	35.00	8,800.00	308,000.00
22	Amplas	17.00	1,300.00	22,100.00

23	Elpiji	2.00	60,500.00	121,000.00
24	Sheet Pile Beton CCSPW 325	1,028.00	348,000.00	357,744,000.00
25	Pipa Galvanis Dia 2,5"	142.42	38,000.00	5,411,960.00
26	Minyak Bekas	28.00	1,000.00	28,000.00
				1,048,321,430.00

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**

Untuk menyusun anggaran biaya upah perusahaan telah memperkirakan masing – masing upah tenaga kerja, baik upah tukang, kepala tukang, supir, pekerja terampil, operator, pembantu operator, mekanik, pembantu mekanik dan mandor. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.2 berikut ini:

**Tabel IV.2 : Anggaran Biaya Upah yang digunakan Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilhan Tahap II Tahun 2007**

No	KETERANGAN	SATUAN	JAM	HARGA	ANGGARAN
1	Pekerjaan	JAM	1,295.00	54,400.00	70,448,000.00
2	Tukang Kayu	JAM	1,295.00	11,000.00	14,245,000.00
3	Tukang Besi	JAM	1,295.00	22,000.00	28,490,000.00
4	Tukang Batu	JAM	1,295.00	21,600.00	27,972,000.00
5	Tukang Cat	JAM	1,295.00	15,600.00	20,202,000.00
6	Tukang Las	JAM	1,295.00	21,600.00	27,972,000.00
7	Tukang Ukur	JAM	1,295.00	22,000.00	28,490,000.00
8	Mandor	JAM	1,295.00	6,400.00	8,288,000.00
9	Pekerjaan Terampil	JAM	1,295.00	24,000.00	31,080,000.00
10	Operator	JAM	1,295.00	13,000.00	16,835,000.00
11	Pembantu Operator	JAM	1,295.00	3,500.00	4,532,500.00
12	Supir	JAM	1,295.00	4,500.00	5,827,500.00
13	Pembantu supir	JAM	1,295.00	4,000.00	5,180,000.00
14	Mekanik	JAM	1,295.00	12,000.00	15,540,000.00
15	Pembantu Mekanik	JAM	1,295.00	4,400.00	5,698,000.00
16	Kepala Tukang	JAM	1,295.00	13,000.00	16,835,000.00
					327,635,000.00

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**



Begitu juga dengan biaya peralatan yang digunakan dapat dilihat anggaran yang disusun oleh perusahaan telah memperkirakan peralatan yang digunakan dan selanjutnya memperkirakan biaya sewa dan unit yang diperkirakan akan dipakai dalam penyelesaian Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat penyusunan anggaran biaya peralatan yang digunakan dalam suatu proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007 sebagai berikut:

Tabel IV.3 : Anggaran Biaya Peralatan yang digunakan Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007

No	KETERANGAN	UNIT	HARGA KONTRAK SAMPAI SELESAI
1	Crane Track 35 TON	1,00	7,040,000.00
2	Ponton & Tug Boat	1,00	15,360,000.00
3	Vibro Hammer	1,00	5,376,000.00
4	Generation Set	1,00	1,680,000.00
5	Diesel Hammer	1,00	10,080,000.00
6	Mesin Las	1,00	1,920,000.00
7	Concrete Mixer 0,3 - 0,6 m3	4,00	4,032,000.00
8	Concrete Vibrator	2,00	2,592,000.00
9	Water Pump 70 - 100mm	1,00	2,800,000.00
			50,880,000.00

**Sumber:** PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007

## B. Proses Pengendalian Biaya Proyek

### 1. Proses Pelaksanaan Anggaran Biaya Proyek

Pada umumnya sasaran sebuah proyek dapat tercapai bila memiliki proses perencanaan yang tepat. Perencanaan dan pengendalian adalah suatu bagian penting yang tidak dapat dipisahkan. Laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek bertujuan

untuk mengetahui biaya – biaya yang dikeluarkan tersebut dibandingkan dengan rencana biaya yang di anggarkan. Oleh karena itu perencanaan dan pengendalian biaya yag tepat dapat dihindari terjadinya penyimpangan yang tidak diinginkan seperti penyelewengan, pemborosan yang dapat merugikan perusahaan.

Sebagai alat perencanaan kerja, pedoman kerja dan pengkoordinasian kerja maka PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru telah menyusun anggaran biaya proyek. Salah satunya Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II. Anggaran biaya proyek yang telah disusun ini, akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan proyek untuk pengendalian proyek.

Laporan pelaksanaan anggaran biaya bertujuan untuk mengetahui biaya – biaya apa saja yang telah dikeluarkan dan kemajuan pelaksanaan anggaran. Realisasi biaya – biaya yang telah dikeluarkan tersebut dibandingkan dengan rencana biaya yang dianggarkan.

Anggaran yang disusun oleh perusahaan berdasarkan kegiatan – kegiatan proyek seperti kegiatan Persiapan, Pekerjaan Beton, Pekerjaan Tiang Pancang dan Sheet pile, Pekerjaan Urugan, Pekerjaan Bangunan Pelengkap berpedoman pada harga pasar yang terjadi pada saat penyusunan laporan anggaran. Pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru, laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek dibuat setiap bulan.

Bagian yang menyusun laporan tersebut adalah Office Engginer atau Kabag Teknik dengan mengumpulkan data – data dari bagian keuangan, lapangan serta

logistik. Lalu laporan itu sendiri yang akan nantinya dikoreksi oleh Direktur. Isi dari laporan itu laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek tersebut adalah tentang biaya yang menyangkut biaya bahan, upah, peralatan serta biaya umum/overhead pabrik.

Berikut ini dapat dilihat anggaran dan realisasi bahan baku untuk proyek pembangunan pelabuhan Tembilahan tahap II tahun 2007.

Tabel IV.4 : Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan yang digunakan Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Semen	59,000,000.00	64,800,000.00	5,800,000.00
2	Pasir Cor	5,561,000.00	6,019,248.00	458,248.00
3	Krikil Beton	10,371,000.00	11,685,000.00	1,314,000.00
4	Pasir Urug	3,556,800.00	3,684,852.00	128,052.00
5	Besi Beton	202,032,000.00	223,060,000.00	21,028,000.00
6	Kawat Beton	1,140,000.00	1,200,000.00	60,000.00
7	Papan dan Kayu Bekisting	116,432,000.00	132,640,000.00	16,208,000.00
8	Kyu Cerocok Dia 10-12cm	5,700,000.00	6,000,000.00	300,000.00
9	Paku	450,000.00	480,000.00	30,000.00
10	Kyu Perancah	11,700,000.00	12,300,000.00	600,000.00
11	Solar	741,000.00	745,550.00	4,550.00
12	Oli	270,830.00	292,800.00	21,970.00
13	Kawat Las	126,550.00	161,520.00	34,970.00
14	Geok	20,770.00	30,000.00	9,230.00
15	Tiang Pancang Beton Dia 350 mm klass B	262,248,000.00	280,440,000.00	18,192,000.00
16	Cat Minyak	324,000.00	400,000.00	76,000.00
17	Multiplek 3 mm	3,404,000.00	3,600,000.00	196,000.00
18	Plastik Alas	1,206,000.00	1,050,000.00	-156,000.00
19	Cat Dasar	270,000.00	360,000.00	90,000.00
20	Tiner	131,200.00	180,000.00	48,800.00
21	Plamir	308,000.00	350,000.00	42,000.00
22	Amplas	22,100.00	30,000.00	7,900.00
23	Elpiji	121,000.00	130,000.00	9,000.00
24	Sheet Pile Beton CCSPW 325	357,744,000.00	416,850,000.00	59,106,000.00
25	Pipa Galvanis Dia 2,5"	5,411,960.00	5,930,000.00	518,040.00
26	Minyak Bekas	28,000.00	30,000.00	2,000.00

		1,048,321,430.00	1,172,448,970.00	124,127,540.00
--	--	------------------	------------------	----------------

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**

Dari tabel di atas dapat dilihat anggaran biaya bahan yang digunakan oleh perusahaan adalah Rp. 1,048,321,430.00 ,namun realisasinya melebihi target yaitu Rp. 1,172,448,970.00 , sehingga ada selisih tidak menguntungkan (Unfavorable) sebesar Rp. 124,127,540.00 , dan selisih ini sangat material karena jumlahnya melebihi 10% dari jumlah anggaran bahan. Dan untuk anggaran dan realisasi biaya upah dapat dilihat dari tabel IV.5 berikut ini:

Tabel IV.5 : Anggaran dan Realisasi Biaya Upah yang digunakan dalam Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007

N o	KETERANGAN	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Pekerjaan	70,448,000.00	90,392,400.00	19,944,400.00
2	Tukang Kayu	14,245,000.00	16,380,000.00	2,135,000.00
3	Tukang Besi	28,490,000.00	30,240,000.00	1,750,000.00
4	Tukang Batu	27,972,000.00	30,240,000.00	2,268,000.00
5	Tukang Cat	20,202,000.00	22,680,000.00	2,478,000.00
6	Tukang Las	27,972,000.00	30,240,000.00	2,268,000.00
7	Tukang Ukur	28,490,000.00	30,240,000.00	1,750,000.00
8	Mandor	8,288,000.00	8,820,000.00	532,000.00
9	Pekerjaan Terampil	31,080,000.00	32,760,000.00	1,680,000.00
10	Operator	16,835,000.00	17,640,000.00	805,000.00
11	Pembantu Operator	4,532,500.00	6,300,000.00	1,767,500.00
12	Supir	5,827,500.00	6,300,000.00	472,500.00
13	Pembantu supir	5,180,000.00	5,670,000.00	490,000.00
14	Mekanik	15,540,000.00	17,640,000.00	2,100,000.00
15	Pembantu Mekanik	5,698,000.00	6,300,000.00	602,000.00
16	Kepala Tukang	16,835,000.00	17,640,000.00	805,000.00
		327,635,000.00	369,482,400.00	41,847,400.00

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**

Dari tabel diatas dapat dilihat anggaran biaya upah yang dipergunakan oleh perusahaan adalah Rp. 327,635,000.00 namun ternyata realisasinya melebihi

anggaran yaitu Rp. 369,482,400.00 sehingga selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 41,847,400.00 dan selisih ini sangat material karena jumlahnya melebihi 10% dari jumlah biaya upah yang di anggarkan. Serta selisih ini disebabkan karena dalam penyusunan anggaran biaya upah ini perusahaan tidak memperhitungkan jumlah tenaga kerja yang diperguna dan kurang cermatnya perusahaan menghitung biaya upah yang dipergunakan dalam proyek ini. Dan untuk biaya peralatan, perusahaan menyajikan anggaran dan realisasinya sebagai berikut:

Tabel.IV.6 : Realisasi biaya Peralatan yang digunakan Proyek Pembangunan  
Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007

No	KETERANGAN	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Crane Track 35 TON	7,040,000.00	10,000,000.00	2,960,000.00
2	Ponton & Tug Boat	15,360,000.00	22,400,000.00	7,040,000.00
3	Vibro Hammer	5,376,000.00	10,400,000.00	5,024,000.00
4	Generation Set	1,680,000.00	3,840,000.00	2,160,000.00
5	Diesel Hammer	10,080,000.00	8,800,000.00	-1,280,000.00
6	Mesin Las	1,920,000.00	2,800,000.00	880,000.00
7	Concrete Mixer 0,3 - 0,6 m3	4,032,000.00	4,800,000.00	768,000.00
8	Concrete Vibrator	2,592,000.00	3,200,000.00	608,000.00
9	Water Pump 70 - 100mm	2,800,000.00	4,000,000.00	1,200,000.00
		50,880,000.00	70,240,000.00	19,360,000.00

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**

Dari tabel diatas dapat dilihat anggaran biaya peralatan yang digunakan oleh perusahaan adalah Rp. 50,880,000.00 namun ternyata realisasinya melebihi anggaran yaitu Rp. 70,240,000.00 sehingga ada selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 19,360,000.00 . selisih ini sangat material karena jumlahnya melebihi 10% dari jumlah biaya peralatan yang dianggarkan dan hal ini juga disebabkan karena dalam penyusunan anggaran biaya peralatan ini perusahaan tidak

memperhitungkan kenaikan biaya sewa peralatan dan kurang cermatnya pihak perusahaan memperhitungkan biaya peralatan yang dipergunakan dalam proyek ini.

Berikut ini penulis akan merangkum realisasi biaya biaya yang dipergunakan dalam proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007

Tabel IV.7 : Realisasi Biaya Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II

No	Biaya Proyek	Jumlah
1	Biaya Bahan Baku	1,172,448,970.00
2	Biaya Upah	70,240,000.00
3	Biaya Peralatan	369,484,400.00
4	Biaya Umum dan Overhead	139,424,500.00

**Sumber: PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru 2007**

Dari tabel ini dapat dilihat rangkuman mengenai realisasi biaya proyek yang digunakan atau dipakai yaitu bahan baku sebesar Rp. 1,172,448,970.00, biaya upah sebesar Rp. 70,240,000.00, biaya Peralatan sebesar Rp. 369,484,400.00, serta biaya umum dan overhead sebesar Rp. 139,424,500.00. Selanjutnya realisasi biaya ini akan disusun sebelumnya oleh perusahaan. Sehingga timbul selisih antara anggaran dan realisasi yang merupakan penyimpangan biaya proyek. Namun oleh perusahaan penyimpangan ini tidak di analisis lebih lanjut dan tidak dilakukan tindakan korektif. Seharusnya perusahaan membuat suatu tindakan tidak lanjut seperti analisis variance untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses pekerjaan proyek berlangsung

### C. Analisis Variance

Penyimpangan (*Variance*) yang terjadi dapat menguntungkan ataupun merugikan perusahaan. Penyimpangan didapat dari selisih antara realisasi biaya yang

sebenarnya (*Actual Cost*) dengan biaya yang tercantum dalam anggaran (*Standar Cost*).

Analisis penyimpangan yang dilakukan, baik itu penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan sangat bermanfaat untuk masa yang akan datang. Dengan adanya analisis penyimpangan ini dapat diketahui penyebab terjadinya dan siapa yang bertanggung jawab, sehingga pada masa yang akan datang bisa berbuat yang lebih baik.

PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru sehubungan dengan Proyek Pembangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II tidak melakukan analisis Variance. Akibatnya penyebab terjadinya penyimpangan (*Variance*) tidak cepat dapat diketahui.

Penulis mengambil contoh dari beberapa penyimpangan tersebut pada anggaran dan realisasi biaya bahan yang digunakan pada proyek berlangsung sehingga terdapat selisih tidak menguntungkan (*Unfavorable*).

Adapun perhitungan terhadap penyimpangan yang terjadi adalah sebagai berikut:

- Realisasi Biaya bahan baku	Rp. 1,172,448,970.00
- Anggaran Biaya bahan baku	Rp. 1,048,321,430.00
Penyimpangan Biaya bahan baku	Rp. 124,127,540.00 (UF)

Perhitungan terhadap selisih biaya bahan baku tersebut dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$MPV = (\text{Harga bahan baku actual} - \text{Harga bahan baku standar}) \times \text{Unit actual}$

$MQV = (\text{Unit aktual} - \text{Unit standar}) \times \text{Harga bahan baku standar}$

Hasil dari kedua perhitungan di atas, kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai penyimpangan/selisih yang sesungguhnya. Berikut ini perhitungan penyimpangan untuk masing-masing jenis bahan baku

#### 1. Semen

$MPV = \text{Material Price Variance}$

$$= (\text{Rp. } 54,000 - \text{Rp. } 50,000) \times 1200$$

$$= \text{Rp. } 4,800,000 \text{ (UF)}$$

$MQV = \text{Material Quantity Variance}$

$$= (1,200 - 1,180) \times 50,000$$

$$= \text{Rp. } 1,000,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 4,800,000.00 + \text{Rp. } 1,000,000.00 = \text{Rp. } 5,800,000 \text{ (UF)}$$

#### 2. Pasir Cor

$MPV = \text{Material Price Variance}$

$$= (\text{Rp. } 70,500 - \text{Rp. } 67,000) \times 85,38$$

$$= \text{Rp. } 298,830 \text{ (UF)}$$

$MQV = \text{Material Quantity Variance}$

$$= (85,38 - 83,00) \times 67,000$$

$$= \text{Rp. } 159,460 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 298,830 + \text{Rp. } 159,460 = \text{Rp. } 458.290 \text{ (UF)}$$



$$= \text{Rp. } 458,248$$

$$= \text{Rp. } 458,290 \text{ (ini adalah hasil dari pembulatan).}$$

### 3. Krikil Beton

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 95,000 - \text{Rp. } 94,200) \times 123,00$$

$$= \text{Rp. } 98,400.00 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (123,00 - 110,10) \times 94,200$$

$$= \text{Rp. } 1,215,180 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 98,400 + \text{Rp. } 1,215,180 = \text{Rp. } 1,313,580 \text{ (UF)}$$

### 4. Pasir Urug

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 61,200 - \text{Rp. } 60,000) \times 60,21$$

$$= \text{Rp. } 72,252 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (60,21 - 59,28) \times 60.000$$

$$= \text{Rp. } 55,800 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 72,252 + \text{Rp. } 55,800 = \text{Rp. } 128,052 \text{ (UF)}$$

### 5. Besi Beton

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 7,600 - \text{Rp. } 6,900) \times 29,350$$

$$= \text{Rp. } 20,545,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (29,350 - 29,280) \times 6.900$$

$$= \text{Rp. } 483,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 20,545,000 + \text{Rp. } 483,000 = \text{Rp. } 21,028,000 \text{ (UF)}$$

#### 6. Kawat Beton

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 8,000 - \text{Rp. } 7,600) \times 150$$

$$= \text{Rp. } 60,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (150,00 - 150,00) \times 7,600$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 60,000 + \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 60.000 \text{ (UF)}$$

#### 7. Papan dan Kayu Bekisting

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 829,000 - \text{Rp. } 766,000) \times 160,00$$

$$= \text{Rp. } 10,080,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (160,00 - 152,00) \times 766,000$$

$$= \text{Rp. } 6,128,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 10,080,000 + \text{Rp. } 6,128,000 = \text{Rp. } 16,208,000 \text{ (UF)}$$

## 8. Kayu Cerocok Dia 10-12cm

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 3,000 - \text{Rp. } 3,000) \times 2,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (2,000 - \text{Rp. } 1,900) \times 3,000$$

$$= \text{Rp. } 300,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 0 + \text{Rp. } 300,000 = \text{Rp. } 300,000 \text{ (UF)}$$

## 9. Paku

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 8,000 - \text{Rp. } 7,500) \times 60,00$$

$$= \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (\text{Rp. } 160,00 - 160,00) \times 7,500$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 30,000 + \text{Rp. } 0,00 = \text{Rp. } 30,000 \text{ (UF)}$$

## 10. Kayu Perancah

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 820,000 - \text{Rp. } 780,000) \times 15,00$$

$$= \text{Rp. } 600,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (\text{Rp. } 15,00 - 15,00) \times 780,000$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 600,000 + \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 600,000 \text{ (UF)}$$

#### 11. Solar

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 5,000 - \text{Rp. } 5,000) \times 149,11$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (\text{Rp. } 149,11 - 148,20) \times 5,000$$

$$= \text{Rp. } 4,550 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 0 + \text{Rp. } 4,550 = \text{Rp. } 4,550 \text{ (UF)}$$

#### 12. Oli

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 15,000 - \text{Rp. } 14,600) \times 19,52$$

$$= \text{Rp. } 7,808 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (\text{Rp. } 19,52 - 18,55) \times 14,600$$

$$= \text{Rp. } 14,162 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 7,808 + \text{Rp. } 14,162 = \text{Rp. } 21,970 \text{ (UF)}$$

## 13. Kawat Las

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 12,000 - \text{Rp. } 10,200) \times 13,46$$

$$= \text{Rp. } 24,228 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (\text{Rp. } 13,46 - 12,41) \times 10,200$$

$$= \text{Rp. } 10,710 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 24,228 + \text{Rp. } 10,710 = \text{Rp. } 34,938 \text{ (UF)}$$

## 14. Gemok

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 15,000 - \text{Rp. } 13,400) \times 2,00$$

$$= \text{Rp. } 3,200 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (2,00 - 1,55) \times 13,400$$

$$= \text{Rp. } 6,030 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 3,200 + \text{Rp. } 6,030 = \text{Rp. } 9,230 \text{ (UF)}$$

## 15. Tiang Pancang Beton Dia 350 mm Klas B

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 180,000 - \text{Rp. } 168,000) \times 1,558$$

$$= \text{Rp. } 18,696,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1,558 - 1,561) \times 168,000$$

$$= \text{Rp. } -504 \text{ (F)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 18.696.000 - \text{Rp. } 504 = \text{Rp. } 18.192.000 \text{ (UF)}$$

#### 16. Cat Minyak

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 20,000 - \text{Rp. } 18,000) \times 20,00$$

$$= \text{Rp. } 40,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (20,00 - 18,00) \times 18,000$$

$$= \text{Rp. } 36,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 40,000 + \text{Rp. } 36,000 = \text{Rp. } 76,000 \text{ (UF)}$$

#### 17. Multiplek 3 mm

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 45,000 - \text{Rp. } 44,800) \times 80,00$$

$$= \text{Rp. } 16,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (80,00 - 76,00) \times 44,800$$

$$= \text{Rp. } 179,200 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 179,200 + \text{Rp. } 16,000 = \text{Rp. } 195,200 \text{ (UF)}$$

## 18. Plastik Alas

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.1,500} - \text{Rp. 1,800}) \times 700$$

$$=\text{Rp. 210,000 (F)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (700,00 - 670,00) \times 1,800$$

$$= \text{Rp. 54,000 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 210,000} - \text{Rp.54,000} = \text{Rp.156,000 (UF)}$$

## 19. Cat Dasar

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.12,000} - \text{Rp. 10,800}) \times 30$$

$$=\text{Rp. 36,000 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (30,00 - 25,00) \times 10,800$$

$$= \text{Rp. 54,000 (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. 36,000} + \text{Rp.54,000} = \text{Rp.90,000 (UF)}$$

## 20. Tiner

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.18,000} - \text{Rp. 16,400}) \times 10,00$$

$$=\text{Rp. 16,000 (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (10,00 - 8,00) \times 16,400$$

$$= \text{Rp. } 32,800 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 16,000 + \text{Rp. } 32,800 = \text{Rp. } 48,800 \text{ (UF)}$$

#### 21. Plamir

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 10,000 - \text{Rp. } 8,800) \times 35,00$$

$$= \text{Rp. } 42,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (35,00 - 35,00) \times 8,800$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 42,000 + \text{Rp. } 0 = \text{Rp. } 42,000 \text{ (UF)}$$

#### 22. Amplas

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 1,500 - \text{Rp. } 1,300) \times 20,00$$

$$= \text{Rp. } 4,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (20,00 - 17,00) \times 1,300$$

$$= \text{Rp. } 3,900 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 4,000 + \text{Rp. } 3,900 = \text{Rp. } 7,900 \text{ (UF)}$$



## 23. Elpiji

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}65,000 - \text{Rp. } 60,500) \times 2,00$$

$$=\text{Rp. } 9,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (2,00 - 2,00) \times 60,500$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 9,000 + \text{Rp.}0 = \text{Rp.}9,000 \text{ (UF)}$$

## 24. Sheet Pile Beton CCSPW 325

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}397,000 - \text{Rp. } 348,000) \times 1,050$$

$$=\text{Rp. } 51,450,000 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (1,050 - 1,028) \times 348,000$$

$$= \text{Rp. } 7,656,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 51,450,000 + \text{Rp.}7,656,000 = \text{Rp.}59,106,000 \text{ (UF)}$$

## 25. Pipa Galvanis Dia 2,5cm

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp.}40,000 - \text{Rp. } 38,000) \times 148,25$$

$$=\text{Rp. } 296,500 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (148,25 - 142,42) \times 38.000$$

$$= \text{Rp. } 221,540 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 296,500 + \text{Rp. } 221,540 = \text{Rp. } 518,040 \text{ (UF)}$$

#### 26. Minyak Bekas

MPV = Material Price Variance

$$= (\text{Rp. } 1,000 - \text{Rp. } 1,000) \times 30$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (UF)}$$

MQV = Material Quantity Variance

$$= (30,00 - 28,00) \times 1,000$$

$$= \text{Rp. } 2,000 \text{ (UF)}$$

$$\text{Selisih total} = \text{Rp. } 0 + \text{Rp. } 2,000 = \text{Rp. } 2,000 \text{ (UF)}$$

Dari analisis diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran bahan baku yang disusun oleh perusahaan berdasarkan perkalian antara kuantitas barang yang digunakan atau dipakai dengan harga barang. Dari tabel anggaran dan realisasi kuantitas dan harga barang diatas serta perincian jumlah anggaran dan realisasinya, ternyata terdapat selisih tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Jadi dapat disimpulkan bahwa selisih yang tidak menguntungkan ini dikarenakan perusahaan kurang cermat dalam penentuan kuantitas dan harga yang di anggarkan.

Selisih yang tidak menguntungkan dalam pengeluaran biaya dan bahan yang digunakan dalam proyek ini dikarenakan tanggung jawab dari bagian pembelian

perusahaan dalam hal pembelian bahan baku sedangkan selisih kuantitas (penggunaan) bahan baku merupakan tanggung jawab bagian operasional perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari kuantitas dan harga bahan baku yang ada di perusahaan.

Didalam menghitung selisih jumlah sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah standar sehingga dapat diketahui selisih tersebut menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih diatas juga dikarenakan dalam penyusunan anggaran biaya dan penggunaan bahan, perusahaan tidak memperhitungkan kenaikan harga bahan dan adanya mark up harga beli bahan yang dipergunakan oleh bagian pembelian perusahaan.

#### **D. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Anggaran sebagai alat perencanaan adalah penentuan strategi, kebijakan, proyek, prosedur, metode, sistem dan standar yang diformulasikan dalam angka-angka yang bernilai uang untuk mencapai tujuan. Didalam pelaksanaan anggaran diperlukan adanya koordinasi agar penanggung jawab tingkat atas, menengah, bawah maupun karyawan masing-masing bagian mempunyai kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun memperoleh dukungan yang penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru, laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek dibuat setiap bulan. Bagian yang menyusun laporan tersebut adalah Office Engineer dengan mengumpulkan data-data dari bagian keuangan, logistik dan pengembangan usaha yang akan dikoreksi oleh kepala proyek. Isi dari laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek tersebut adalah tentang biaya setiap bulan yang menyangkut biaya bahan, upah, peralatan, overhead pabrik dan biaya umum. Kemudian termasuk juga progres yang dicapai bulan itu, rencana progres, rencana biaya dan arus kas.

Anggaran yang disusun dan diterapkan pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru belum memadai karena anggaran yang disusun sifatnya tetap (fix), sehingga tidak dapat digunakan secara efektif, apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan. Sehingga anggaran yang disusun belum dapat berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan, tetapi apabila ada perubahan metode kerja atau pekerjaan tambah kurang maka dimungkinkan adanya perubahan anggaran biaya (*current budget*) yang diusulkan kepala proyek yang dievaluasi oleh Kabag pengendalian dan keuangan.

#### **E. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**

Sebagai alat pengendalian, anggaran itu berarti harus disusun untuk dapat digunakan sebagai tolak ukur bagi perusahaan untuk mengetahui apakah telah terjadi

penyimpangan tersebut. Sehingga pihak perusahaan dapat mengambil suatu kebijakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan dari penyimpangan yang terjadi.

Peranan anggaran sebagai alat pengendalian pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru masih kurang optimal. Dalam pelaksanaannya anggaran yang telah disusun dapat mencapai sasaran yang diinginkan maka PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru telah mengadakan pengendalian, yaitu dengan membuat laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek setiap bulan, tetapi laporan tersebut masih belum berfungsi dengan baik karena selisih anggaran dan realisasi tersebut tidak ditanggapi oleh pihak perusahaan.

Perusahaan tidak menerapkan reward system untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan. Menurut penulis, sebaiknya *reward system* tersebut diterapkan agar memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang baik.

PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru sehubungan dengan proyek pembangunan pelabuhan Tembilahan tahap II tidak melakukan analisis variance. Akibatnya adalah penyimpangan (variance) yang terjadi tidak cepat dapat diketahui.

Dilihat dari pelaksanaan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan ternyata ditemukan penyimpangan. Penyimpangan inilah yang menyebabkan anggaran sebagai alat pengendalian tidak dapat berfungsi dengan baik.

Peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru belum berperan secara efektif karena:

1. Penyimpangan yang terjadi yakni berupa selisih antara biaya yang dianggarkan tidak di analisis lebih lanjut atas tidak tercapainya yang dianggarkan.
2. Dalam pelaksanaan anggaran perusahaan tidak menerapkan reward system untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan.

Pada prinsipnya, setiap penyimpangan yang terjadi perlu di analisis sebab – sebab terjadinya penyimpangan dalam anggaran biaya proyek PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru sehingga tidak menimbulkan kecendrungan pada masing – masing bagian untuk penyusunan rencana anggaran sebesar mungkin yang akan merugikan perusahaan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Dalam bab ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa kesimpulan dari keadaan yang terjadi pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru, selanjutnya penulis memberikan saran sebagai bahan masukan untuk perusahaan agar dapat meningkatkan peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

#### **A. Kesimpulan**

1. Penyusunan anggaran biaya proyek pada PT. Bumi Panggita Handitama hanya dibentuk oleh dua bagian yaitu Bagian Teknik dan Bagian Keuangan, Tim anggaran menyusun anggaran biaya proyek yang meliputi seluruh biaya – biaya yang harus dikeluarkan dalam melaksanakan proyek berdasarkan taksiran kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan untuk menyelesaikan proyek, seperti biaya bahan, upah, peralatan, serta biaya umum dan overhead.
2. Anggaran yang disusun sifatnya tetap (fix), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan.
3. Dalam pelaksanaan anggaran perusahaan tidak menerapkan reward system untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan.
4. Laporan pengendalian (*control report*) dibuat setiap bulan, laporan yang disajikan oleh PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru hanya berisi anggaran, realisasi dan penyimpangan yang terjadi. Perusahaan tidak memberi komentar mengenai penyebab penyimpangan yang terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis terhadap penyimpangan tersebut.



5. Dari hasil analisa yang dilakukan serta pembahasan yang telah dilaksanakan terhadap perusahaan, maka dapat pula disimpulkan bahwa anggaran biaya proyek yang telah disusun oleh PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru belum lagi sepenuhnya dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang efektif.

#### B. Saran

1. Dalam pelaksanaan anggaran seharusnya perusahaan melakukan perencanaan dan pengendalian yang memadai sehingga anggaran tersebut berguna sebagai pedoman untuk mencapai tujuan.
2. Sebaiknya dilakukan analisis variance. Sehingga penyebab terjadinya penyimpangan dapat diketahui dengan cepat untuk menghindari terjadinya pemborosan.
3. Sebaiknya *Rewad System* tersebut diadakan agar dapat memotivasi dalam mencapai kinerja yang baik semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

Al Quran surat *Lukman* : 34

Chaliq, Abdul, Wina Sasmita R.A.Rivai, Hasan Sumarna, 1999. *Evaluasi Suatu Proyek( Suatu Pengantar)* Pionor Jaya Bandung.

Sukarno, Edi, 2002. *Sistem Pengendalian Manegemen* , Suatu Pendekatan Praktis, Edisi Revisi Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI, Jakarta.

Handoko,T. Tani, 2000. *Manajemen*, Cetakan ke Enam Belas , Edisi ke Dua, Yogyakarta.

Hansen, Don R dan Mrrryne M. Mowen, 2001.*Akuntansi Manajemen*, Jilid satu, Edisi Keempat, Terjemahan Ancella A Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Harahap, Sofyan S, 2001. *BudgettingPenganggaran Perencanaan Lengkap*,Cetakan ke Dua , PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Horngren, Charles T, Walter T. Harrison Jr, Michael A. Robinson dan Thomas H. Secokusumo, 2000. *Akuntansi Di Indonesia,Buku satu*, Penerbit Salembah Empat, Jakarta.

Irwanto Teguh, 2004. *Judul Analisis Perencanaan dan Pelaksanaan Proyek Op-39 pada PT.Wijaya Karya*. Tidak dipublikasikan.

Karina Marta, 2007. *Judul Analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Nindya Karya*. Tidak dipublikasikan.

Kast E. Fremont, Rosenzweig E. James, 2002 *Organisasi dan Manajemen*, Edisi keempat, Cetakan Kelima, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen*; Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Tiga Cetakan Tiga , Salembah Empat, Jakarta

- Munandar,M,2001.Budgeting Perencanaan Kerja,Pengkoordinasian Kerja Dan Pengawasan Kerja, edisi satu, Cetakan Ke Empat Belas, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Niswongers,C.Rollin, Philip E.Fess dan Cartls. Warren, 1999.Prinsip – prinsip Akuntansi, Edisi ke Enam Belas, Jilid I, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simamora,Hendry, 1999. Akuntansi Manageme, Cetakan ke Dua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Suadi,Arif, 2001. sistem Pengendalian Managemen I, Edisi Pertama, cetakan ke Empat, BPFE, Jogyaarta.
- Soedjadi,F.X, 2000. Organization and Menthod, Penunjang Berhasilnya Proses Managemaen, Cetakan Kesepuluh, Penerbit CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Supriyono,R.A, 1999. Akuntansi Managemen I, Konsep dasar Akuntansi Managemen dan Proses Perencanaan, Edisi Pertama, Cetakanke Lima.
- Unsri,Milton. F dan Lawrence Hammer, 1999. Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, Jilid I, Edisi ke Sepuluh Terjemahan Alfonsusus Sirait dan Heraman Wibowo, Erlangga, Jakarta.
- A. Vale Philip, 1999. Mnajemen Keuangan, Gramedia, Jakarta.
- Welsch,Glenn, 2000. Budgetting, Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi ke Lima, Cetakan ke Dua, Terjemahan Siddiq, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.



## DAFTAR TABEL

TABEL I.I	: Anggaran dan Realisasi Biaya – biaya yang di gunakan Dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	6
TABEL IV.I	: Anggaran Biaya dan Bahan yang di gunakan dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	50
TABEL IV.2	: Anggaran Biaya Upah yang di gunakan dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	51
TABEL IV.3	: Anggaran Biaya Peralatan yang di gunakan dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	52
TABEL IV.4	: Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan yang di gunakan Dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap IITahun 2007.....	54
TABEL IV.5	: Anggaran dan Realisasi Biaya Upah yang di gunakan Dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	55
TABEL IV.6	: Anggaran dan Realisasi Peralatan yang di gunakan Dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	56
TABEL IV.7	: Realisasi Biaya Proyek yang di gunakan dalam Pembangunan Proyek Pemangunan Pelabuhan Tembilahan Tahap II Tahun 2007.....	57

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. BUMI PANGGITA HANDITAMA PEKANBARU.....	40
--	----